



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## JÄLLEENMYYNIN JOHTAMINEN - ENSIMMÄINEN TOIMIJA NOPEASTI KASVAVALLA MARKKINALLA

Diplomityö

Olli Siren

## TIIVISTELMÄ

**OLLI SIREN:** Jälleenmyynnin johtaminen – Ensimmäinen toimija nopeasti kasvavalla markkinalla

Tampereen teknillinen yliopisto

Diplomityö, 69 sivua, (liitteet 1 sivu)

Lokakuu 2017

Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma

Pääaine: International sales and sourcing

Tarkastaja: professori Petri Suomala ja yliopisto-opettaja Tommi Mahlamäki

**Avainsanat:** diplomityö, Jälleenmyynnin johtaminen, nopeasti kasvava markkina, ensimmäinen toimija, Jälleenmyynti

Tämän tutkimuksen case-yritys on suomalainen huonekalualalla toimiva kasvuyritys. Yritys on ensimmäinen toimija markkinallaan, joka kasvaa maailmanlaajuisesti. Yrityksen myyntikanava koostuu paikallisista jälleenmyyjistä ja lähes kaikki myynti tapahtuu jälleenmyyjien välityksellä. Tutkimuksessa tarkasteltiin miten jälleenmyynnin johtaminen tulisi toteuttaa ensimmäisenä toimijana nopeasti kasvavalla markkinalla. Toisena tavoitteena oli kartoittaa case-yrityksen nykyistä jälleenmyynnin johtamisen mallia ja hahmottaa sen vahvuuksia ja kehityskohteita.

Tutkimuksen teoriaosuudessa tarkasteltiin ensin case-yrityksen markkinatilanteeseen liittyvää kirjallisuutta, jonka jälkeen tutustuttiin jälleenmyynnin johtamisen kirjallisuuteen. Alussa tarkasteltiin ensimmäisen toimijan asemaa ja yrityksen eri mahdollisuuksia toimia kyseisessä roolissa. Tämän jälkeen perehdyttiin nopeasti kasvavan markkinan mahdollisuuksiin ja haasteisiin. Kirjallisuuden perusteella selvitettiin myös keinoja, joilla ensimmäinen toimija voi säilyttää markkina-asemansa nopeasti kasvavalla markkinalla. Markkinatilanteen tarkastelun jälkeen tutkittiin jälleenmyynnin johtamiseen liittyvää kirjallisuutta. Jälleenmyynnin johtaminen jaoteltiin kommunikointiin, kontrollointiin, seurantaan, koulutukseen, konfliktin hallintaan ja sitouttamiseen. Tämän jälkeen jälleenmyynnin johtamisen työkalut taulukoitiin ja lopuksi teoriaosuudet yhdistettiin tekemällä oletuksia markkinatilanteen vaikutuksista jälleenmyynnin johtamisen osa-alueisiin.

Empiirisen tutkimuksen tuloksena löydetty markkinatilanteen vaikutukset jälleenmyynnin johtamiseen täsmäävät kirjallisuuden arvioihin etenkin sitouttamisen, seurannan ja kanavakonfliktin osalta. Kommunikoinnin kannalta empiirinen tutkimus painotti odotusarvon viestimisen tärkeyttä jälleenmyyjille. Kontrollointia case-yrityksessä tehtiin oletusta vähemmän ja sen sijaan jälleenmyyjille osoitettiin luottamusta ja annettiin vapauksia. Koulutuksen kannalta case-yrityksessä ei oletuksen mukaisesti pyritty välttämään tiedon vuotamista ja vapaamatkustajia. Case-yrityksen myyntipäälliköiden ja jälleenmyyjien välinen henkilökohtaisen suhteen merkitys jälleenmyynnin johtamisessa korostui usealla osa-alueella, mutta etenkin kommunikoinnin kannalta. Panostamalla henkilökohdaisiin suhteisiin voidaan ylläpitää hieman suurempaa joustavuutta ja korvata puutteita prosessien ja myyntiä tukevien dokumenttien osalta. Tärkeimmiksi osa-alueiksi todettiin kommunikoinnin lisäksi jälleenmyyjien sitouttaminen ja koulutus.

## ABSTRACT

**OLLI SIREN:** Distribution management – pioneer in fast growing markets

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 69 pages, (attachments 1 page)

October 2017

Master's Degree Programme in Industrial engineering and management

Major: International sales and sourcing

Examiner: Professor Petri Suomala and University Teacher Tommi Mahlamäki

**Keywords:** thesis, distribution management, fast growing markets, market pioneer, distribution

The case-company of this study is a Finnish growth company in furniture industry. The company is a pioneer in their markets that is growing globally. The sales channel of the company consist of local distributors and almost all the sales are done through the distributors. In this research it was studied how distribution management should be implemented when the case-company is pioneer in the fast growing markets. Another objective of the study was to study the current methods of distribution management in case-company and find the strenghts and weaknesses of it.

The theory of this research consist firstly of the literature of the market position of case-company. After that theory studies the literature of the distributions management. Regarding the market position, the pioneer related literature were studied as well as different possibilities to act as a pioneer. Then the study focused in opportunities and challenges of fastly growing markets. The research regarding the market position was finalized by studing how pioneer can maintain it's position in fast growing markets. Then the distribution management literature were studied by dividing it to smaller sections of communication, controlling, measurement, training, conflict management and commitment. At the end of the distribution management part, the tools founded in literature were presented in a table. The whole theory part were finalized by creating hypotheses of the effects of the market situation to the distribution management.

The finding of the empirical study matches to hypotheses regarding to commitment, measurement and conflict management. Regarding communication, empirical study suggested the importance of communication of expectations. Case-company used the controlling much less than expected by hypotheses and instead gave more freedom and trust to the distributors. Regarding to the trainings, the case-company was not highly worried about the information leaking. The personal relationship between the sales persons of case-company and distributors was found to be important in most of the sectors of distribution management and specially in communications. Giving an effort to personal relationship, it helped the case-company to maintain more flexibility and compensate the lack of processes and supporting materials. The most important sectors of distribution management was found to be communication, commitment and training.

## ALKUSANAT

Diplomityön tekemisen sovittaminen täysipäiväisen työnteon kanssa on haastavaa. Etenkin jos työhön sisältyy paljon matkustamista ja epäsäännöllisiä työaikoja. Etsin monia vaihtoehtoja siihen, mistä aikaa ja energiaa diplomityön tekemiseen löytyy. Tätä diplomityötä tehdessä ensin tieteellisten artikkelien tulosteet ja myöhemmin oikoluetun diplomityön tulosteet ovat kiertäneet tuhansia kilometrejä ympäri maapalloa, Panamasta Uuteen Seelantiin asti, siinä toivossa, että tulisivat luetuiksi, sisäistetyiksi ja merkatuiksi. Kuitenkin eräs diplomityön löydöksistä oli se, että energia sen valmistumiseen löytyy lähempää kuin voisi kuvitella, nimittäin sieltä samaisesta Konetalon atk-luokasta, jossa myös Kandidaatin työ suurimmalta osin valmistui.

Työn valmistumisesta haluan kiittää diplomityön ohjaajaani, Tommi Mahlamäkeä, rakentavista kommentteista ja selkeästä ohjauksesta läpi diplomityön eri vaiheiden. Haluan myös kiittää Minna Meriläistä motivoimisesta ja sen ymmärtämisestä, että tähän harrastukseen on kulunut ensinnäkin paljon puhetta ja voivottelua, mutta myös pitkiä iltoja työn parissa. Haluan kiittää veljeäni Teemu Sireniä oikolukemisesta ja hyvistä kommentteista. Tietenkin kiitos kuuluu myös työnantajalleni joustavasta aikataulusta, mutta myös sopivasta paineesta työn valmistumisen eteen.

Lempäälässä, 25.10.2017

Olli Siren

## SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Johdatus kirjallisuuteen .....	1
1.2	Tutkimuskysymys ja työn tavoitteet .....	2
1.3	Rajaukset .....	2
1.4	Tutkimuksen ja raportin eteneminen .....	3
2.	ENSIMMÄINEN TOIMIJA NOPEASTI KASVAVALLA MARKKINALLA .....	5
2.1	Ensimmäisen toimijan asema .....	6
2.2	Nopeasti kasvava markkina .....	8
2.3	Kilpailuedun puolustaminen nopeasti kasvavalla markkinalla .....	10
3.	JÄLLEENMYYNIN JOHTAMINEN .....	13
3.1	Jälleenmyyjän koulutus .....	13
3.2	Kommunikointi .....	14
3.3	Jälleenmyyjän kontrollointi .....	15
3.4	Kanavakonfliktin hallinta .....	18
3.5	Jälleenmyyjän sitouttaminen .....	20
3.6	Jälleenmyyjän seuranta .....	22
3.7	Koonti jälleenmyynnin johtamisen tehtävistä ja työkaluista .....	25
4.	MARKKINATILANTEEN VAIKUTUS JÄLLEENMYYNIN JOHTAMISEEN .....	28
5.	TUTKIMUSMETODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN SUORITUS .....	33
5.1	Tutkimusmetodologia .....	33
5.2	Empiirisen tutkimuksen vaiheet ja osapuolet .....	35
5.3	Haastattelun rakenne .....	36
5.4	Luotettavuuden analysointi .....	38
6.	TULOKSET .....	40
6.1	Ensimmäisen toimijan aseman vaikutukset .....	40
6.2	Nopeasti kasvavan markkinan vaikutukset .....	42
6.3	Kommunikointi .....	43
6.4	Kontrollointi .....	45
6.5	Seuranta .....	48
6.6	Jälleenmyyjän koulutus .....	50
6.7	Kanavakonfliktin hallinta .....	52
6.8	Jälleenmyyjän sitouttaminen .....	54
6.8.1	Tuotteen myytävyys .....	54
6.8.2	Myynnin helppous .....	54
6.8.3	Kohdennetut investoinnit .....	55
6.8.4	Tehokas kommunikointi .....	55
6.8.5	Näkemykset luotettavuudesta .....	55
6.8.6	Valmistajan vahvuudet .....	55
6.8.7	Riippuvuus ja vaikutusvalta .....	56

6.8.8	Vahvuudet ja heikkoudet .....	56
6.8.9	Viitekehys .....	57
6.9	Numeerinen analyysi.....	58
6.10	Tulosten koonti.....	59
7.	PÄÄTELMÄT .....	62
7.1	Tutkimuksen tarkastelu .....	63
7.2	Arviointi ja kritiikki .....	64
7.3	Hyödyllisyys ja tieteellinen merkitys .....	65
7.4	Jatkotutkimusaiheet .....	65
LÄHTEET .....		67
LIITTEET .....		70

# 1. JOHDANTO

## 1.1 Johdatus kirjallisuuteen

Ensimmäinen toimija on yritys, joka on uudella markkinalla ensimmäisenä (Schilling 2013, s.89). Yritys voi saapua markkinalle myös aikaisena omaksujana tai myöhäisenä seuraajana. Kirjallisuudessa on esitetty sekä etuja, että riskejä jokaiselle eri vaiheelle, eikä yksikään markkinoille tulon ajoitus ole yksimielisesti paras. (Schilling 2013, s.89, Golder & tellis 1993, s.153, Lee 2008, s.1260).

Markkinan nopean kasvun vaihe alkaa silloin kuin innovaation hinta on laskenut ja ostajat eivät koe riskiä sen käyttöönotosta (Peres et. al. 2010, s.95). Nopeasti kasvavalle markkinalle tyypillisiä piirteitä ovat kilpailijoiden suuri määrä ja markkinan epävarmuus (Day & Kimbelry 1995, s.230). Markkinoiden nopean kasvun jälkeisestä vaiheesta löytyy toisistaan eroavia teorioita, joista osan mukaan kasvu jatkuu hitaampana kohti kypsyysvaihetta ja osan mukaan markkinoiden koko alkaa kutistua (Kotler & Keller 2012, s.332, Peres et. al. 2010, s.95, Klepper 1995, s.1, Schilling 2013, s.297).

Suurin osa kansainvälisestä kaupasta tapahtuu riippumattomien jälleenmyyjien kautta (Bello, D. C., & Lohtia, R. 1995). Jälleenmyyntikanavan hallintaan ja kontrollointiin ei ole yhtä parasta tapaa, joka johtaisi parhaisiin tuloksiin, vaan pikemminkin valitsemalla ympäristöönsä sopiva hallinta ja kontrollointitapa, nähdään johtavan hyviin tuloksiin (Gencturk, E. F., & Aulakh, P. S. 1995). Tässä tutkimuksessa perehdytään ensimmäisen toimijan asemaan nopeasti kasvavilla markkinoilla ja siihen, miten kyseisessä ympäristössä tulisi johtaa jälleenmyyntiverkostoa.

Jälleenmyyntikanava on erityisen tärkeä pienille ja kokemattomille yrityksille, sillä se mahdollistaa viennin aloittamisen myös niukoilla taloudellisilla resursseilla (Shipley et. al. 1989, s.79). Jälleenmyynnin johtaminen on myyntikanavan asiakaspalvelun kehittämistä, kanavan kustannusten pienentämistä sekä erilaisia toimia sen kyvykkyyden parantamiseksi (Spriggs 1994, s.327).

Jälleenmyyjien käytön varjopuolena on rajoitettu mahdollisuus oppia markkinoilta ja suoran asiakaskontaktin puute (Cavusgil et. al. 1995). Lisäksi yrityksen läsnäolon puute markkinoilta ja rajoitettu kontrolli jälleenmyyjän käyttämään markkinointistrategiaan nähdään jälleenmyynnin heikkouksina (Shipley et. al. 1989, s.79). Vientimarkkinoilla oman haasteensa hyvän jälleenmyyntisuhteen luomiseen aiheuttaa sosiaalinen ja kulttuurinen etäisyys, joka vaikuttaa huomattavasti tiedon kulkuun ja ymmärrykseen (Shipley et. al. 1989, s.80).

## 1.2 Tutkimuskysymys ja työn tavoitteet

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää jälleenmyynnin johtamisen osa-alueita ja siihen sisältyviä tehtäviä. Lisäksi työn tavoitteena oli ymmärtää case-yrityksen markkinatilannetta ja sen vaikutusta jälleenmyynnin johtamiseen. Tutkimuksen perusteella pyrittiin myös muodostamaan tarkempi kuvaus case yrityksen nykyisestä jälleenmyynnin johtamisesta, sekä analysoida nykyisen toiminnan vahvuuksia ja kehityskohteita. Tutkimuskysymykseksi muodostui:

*Mitä jälleenmyynnin johtamiseen sisältyy ja miten case yrityksen markkinatilanne vaikuttaa siihen?*

Tutkimusongelma on siis kaksitasoinen siten, että sen pohjimmaisena tarkoituksena on ymmärtää jälleenmyynnin johtamisen osa-alueita ja tehtäviä, jonka jälkeen pyritään ymmärtämään miten erityinen markkinatilanne tulisi huomioida jälleenmyynnin johtamisessa. Yrityksen markkinatilanteella tarkoitetaan sekä ensimmäisen toimijan asemaa, että markkinan nopeaa kasvua. Markkinatilannetta tutkiessa ote on hieman yleiskuvallisempi, sillä markkinatilannetta pyritään ymmärtämään laajemmin. Jälleenmyynnin johtamisen tutkimuksessa on keskitytty vahvemmin vain olemassa olevien jälleenmyyjien johtamiseen, eikä esimerkiksi jälleenmyyntiverkoston luomiseen ja jälleenmyyjien valintaan. Tutkimuskysymystä tarkastellaan seuraavien alakysymysten kautta:

- 1) Mitä erityispiirteitä ilmenee markkinan nopean kasvun vaiheessa?
- 2) Miten ensimmäinen toimija voi puolustaa markkina-asemaansa markkinan kasvaessa
- 3) Mitä tehtäviä jälleenmyynnin johtaminen sisältää
- 4) Mikä on case-yrityksen markkinatilanne ja miten jälleenmyyntiä nyt johdetaan case yrityksessä
- 5) Mitkä ovat case-yrityksen jälleenmyynnin johtamisen vahvuudet ja kehityskohteet

## 1.3 Rajaukset

Tutkimus koostuu kahdesta osasta siten, että siinä perehdytään sekä jälleenmyynnin johtamiseen, että markkinatilanteen vaikutukseen jälleenmyynnin johtamisen kannalta. Case yrityksen markkinatilannetta tarkastellaan laajasta näkökulmasta. Jälleenmyynnin johtamisen tutkimus toteutetaan operatiivisella tasolla ja tarkastellaan yksittäisen jälleenmyyjän johtamisen tehtäviä. Jälleenmyynnin johtamisesta rajataan siis pois jälleenmyyjän valinta ja jälleenmyyntiverkoston hallinta. Tällöin esimerkiksi kysymys siitä, tulisiko yri-



tyksellä olla yksi vai useampi jälleenmyyjä on jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksessa ei myöskään kyseenalaisteta sitä, tulisiko yrityksen myydä myös suoramyynnillä tai agenttien kautta.

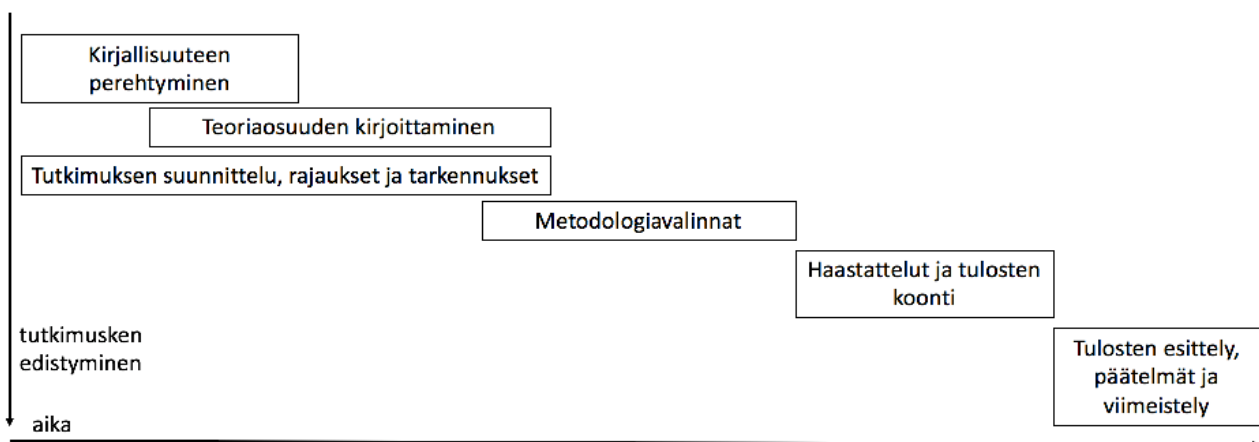
Markkinan nopeaan kasvuun ja ensimmäisen toimijan asemaan liittyy erityispiirteitä myös myynnin ulkopuolelta, mutta tutkimus on keskittynyt lähinnä myynnin erityispiirteisiin. Näin esimerkiksi tuotannon kapasiteetin hallintaa tai rahoitusriskejä ei huomioida. Markkinatilanteesta ei myöskään oteta kantaa siihen kannattaako yrityksen lähteä uudelle tai nopeasti kasvavalle markkinalle, vaan oletuksena on, että näitä ei voida muuttaa.

## 1.4 Tutkimuksen ja raportin eteneminen

Tutkimuksen alussa luodaan viimeistelty tutkimussuunnitelma, rajaukset ja tarkennukset, joita voidaan kehittää empiirisen tutkimuksen alkuun asti. Lisäksi tutkimuksen alkuvaiheessa perehdytään kirjallisuuteen ensimmäisen toimijan asemasta ja nopeasti kasvavasta markkinasta. Tämän jälkeen syvennyttään jälleenmyynnin johtamiseen kirjallisuuden perusteella ja teoriaosuuden lopussa kytketään nämä yhteen viitekehyksen muodossa.

Teoriaosuuden valmistumisen jälkeen tehdään tarkemmat metodologiavalinnat haastattelututkimusta varten. Tutkimuksen empiirinen osuus suoritetaan haastattelututkimuksena case-yrityksen myyjille ja myynnistä vastaaville henkilöille. Haastattelujen materiaali kootaan ja analysoidaan, minkä jälkeen tulokset esitellään myyjille myyntikokouksessa. Myyntikokouksessa haastattelujen tuloksia pohditaan yhteisesti ja tarkastellaan näiden perusteella nykyistä jälleenmyyntistrategiaa. Haastattelujen lisäksi tutkimuksessa sovelletaan osallistuvaa havainnointia, sillä tutkija on osa yrityksen myyntihenkilöstöä. Myyntikokouksen jälkeen suoritetaan päätelmät ja viimeistellään tutkimus.

**Kuva 1: Tutkimuksen eteneminen**



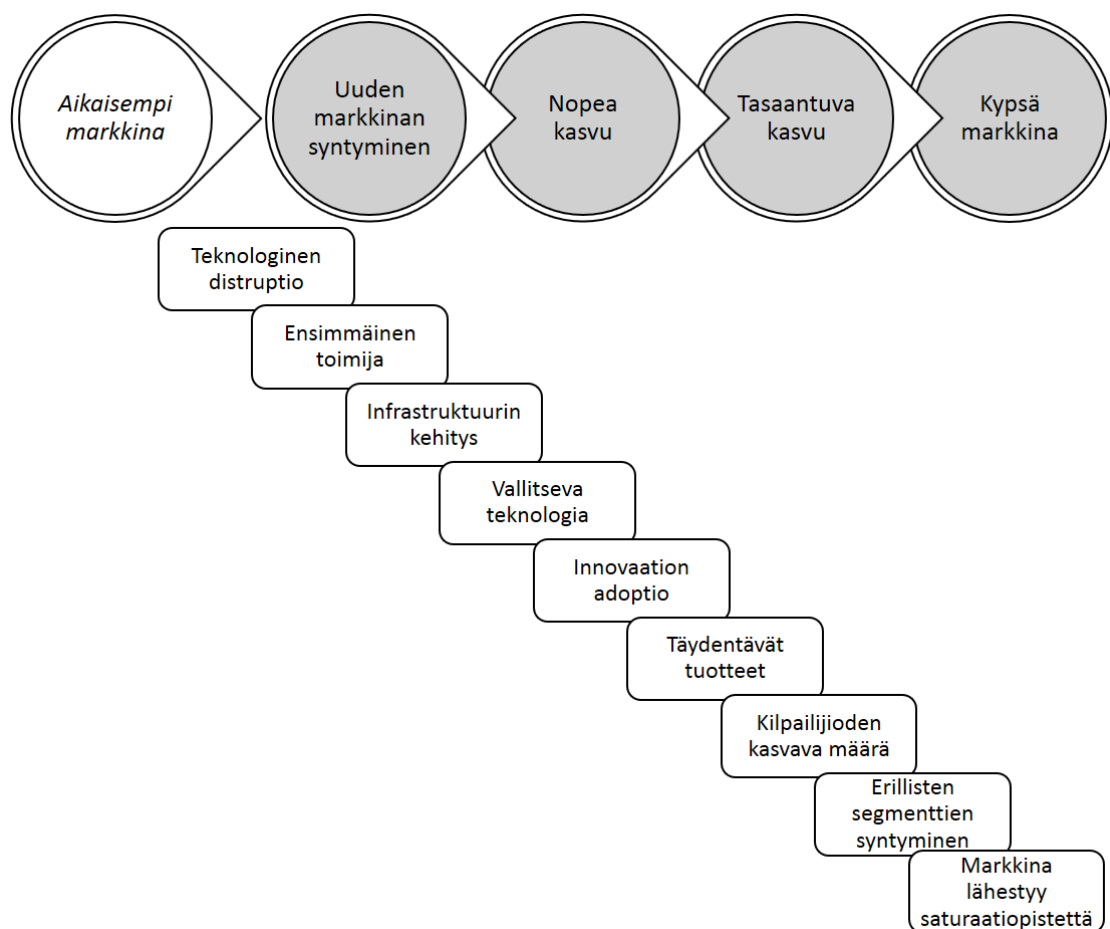
Aikataulullisesti (Kuva 1) kirjallisuuteen perehtyminen ja tutkimuksen suunnittelu, rajaukset ja tarkennukset aloitetaan elokuussa 2016. Teoriaosuuden kirjoittaminen alkaa

lokakuussa 2016 ja jatkuu tammikuulle 2017. Tammikuussa 2017 tehdään myös metodologiavalinnat ja viimeistellään tutkimussuunnitelma. Haastattelut ja tulosten koonti suoritetaan Helmi-Maaliskuussa 2017. Myyntikokous on maaliskuun 2017 lopulla. Tämän jälkeen tutkimus viimeistellään.

Raportti alkaa kirjallisuuden perusteella luodun teoriaosuuden esittämisellä. Teoriaosuuden alussa käydään läpi ensimmäisen toimijan aseman, nopeasti kasvavan markkinan ja jälleenmyynnin johtamisen kirjallisuutta erikseen, jonka jälkeen teoriaosuudesta on kehitetty viitekehys jälleenmyynnin johtamisesta ensimmäisenä toimijana nopeasti kasvavalla markkinalla. Tämän jälkeen raportissa esitellään empiirisen osion metodologiavalintoja perusteluineen. Työn jälkimmäinen puolisko painottuu empiirisen tutkimuksen tuloksen esittämiseen ensimmäisen toimijan asemasta, nopeasti kasvavista markkinoista ja jälleenmyynnin johtamisesta. Työn tuloksia verrataan teoriaosuudessa kehitettyyn viitekehykseen. Raportin lopuksi esitetään päätelmät tutkimuksesta.

## 2. ENSIMMÄINEN TOIMIJA NOPEASTI KASVAVALLA MARKKINALLA

Teknologian arvo kasvaa sen myötä, kun sen käyttäjäkunta suurenee. Tämän seurauksena monille toimijoille on elintärkeää ajoittaa markkinoille tuleminen oikein. Ajoituksellisesti markkinoille tulijat jaetaan usein kolmeen kategoriaan: ensimmäiset toimijat, aikaiset seuraajat ja myöhäiset markkinoille tulijat. (Schilling 2013, s.89). Optimaalisen markkinoille tulemisen ajankohdan tutkimuksissa ei olla löydetty yksimielisyyttä parhaasta ajankohdasta (Schilling 2013, s.89, Golder & Tellis 1993, s.153, Lee 2008, s.1260). Markkinoille tulo ensimmäisenä toimijana saattaa olla hyvin palkitsevaa, mutta myös riskialtista ja kallista (Kotler & Keller 2012, s.334). Toisaalta suotuistaan markkinoille tulemisen ajankohtaan vaikuttaa myös vallitseva ympäristö. Yrityksen kykyjen ja kaukonäköisyyden lisäksi mahdollisuuteen ryhtyä ensimmäiseksi toimijaksi vaikuttaa myös onni (Lieberman & Montgomery 1988, s.54). Useimpien markkinoiden kasvaessa esiintyy tyypillisiä vaiheita, jotka on kuvattu kuvassa 2 (Day & Kimberly 1995, s.220).



*Kuva 2: Tapahtumat markkinan evoluution varrella (Day & Kimberly 1995, s.220)*

## 2.1 Ensimmäisen toimijan asema

Ensimmäinen toimija määritellään yritykseksi, joka esiintyy ensimmäisenä selvästi uusilla markkinoilla (Golder & Tellis 1993, s.159). Markkinoille tulon ajoittamisen vaikutusta yrityksen kilpailukykyyn on tutkittu markkinaosuuden, henkiinjäämisen todennäköisyyden ja yrityksen liikevoiton mukaan. (Lee 2008, s.1259, Lieberman ja Montgomery 1988, s.42). Ensimmäinen toimija voi saavuttaa markkinalla asiakas ja tuotantoperusteisia etuja (Golder & Tellis 1993, s.160). Asiakasperusteiset edut liittyvät asiakkaille syntyviin tottumuksiin ja ensimmäisen toimijan brändiin kun taas tuotantoperusteiset edut esimerkiksi tuotannon skaalautuvuuteen (*eng. economics of scale*) ja oppimiseen (Golder & Tellis 1993, s.160). Lieberman ja Montgomery (1988, s.41-52) listaavat ensimmäisen toimijan edut ja haitat taulukon 1 mukaisesti.

**Taulukko 1: Ensimmäisen toimijan edut ja haitat (Lieberman & Montgomery 1988, s.41-52)**

Edut	Haitat
Teknologinen johtajuus	Vapaamatkustaja ilmiö
Niukkojen resurssien valtaaminen	Teknologinen- ja markkinaepävarmuus
Vaihtamisen kustannukset ostajalle	Teknologian ja asiakkaiden tarpeen muutokset
	Teknologiaan upotetut kustannukset

Teknologisella johtajuudella tarkoitetaan kilpailijoihin nähden aiemmin alkanutta oppimista ja kerrytettyä kokemusta. Oppimiskäyrän edetessä saavutetaan muun muassa yksikkökustannusten laskua, mikä auttaa kilpailun kasvaessa (Lieberman & Montgomery 1988, s.43). Teknologinen johtajuus antaa myös yritykselle mahdollisuuden vaikuttaa asiakkaiden tottumuksiin ja teknologian kehityssuuntaan markkinoiden aikaisessa vaiheessa (Schilling 2013, s.89). Ensimmäinen toimija voi myös kerryttää patentteja ennen kilpailijoiden saapumista markkinoille. Patenttien riskinä on niiden julkistamisen pakollisuus ja se, että ne ovat useissa tapauksissa kohtalaisen helposti kierrettävissä (Barney & Hesterly 2008 s.90).

Niukkojen resurssien valtaamisella tarkoitetaan sitä, että ensimmäinen toimija voi ostaa edullisemmin resursseja, joiden hinta tulee nousemaan markkinan kasvaessa (Lieberman

& Montgomery 1988, s.44). Schilling (2013, s.90) listaa tällaisiksi resursseiksi avainsijainnit, valtiolliset luvat, pääsyn jälleenmyyntikanaviin ja suhteet toimittajiin.

Kolmas ensimmäisen toimijan etu on vaihtamisen kustannus ostajan kannalta. Vaihtaessaan toimittajaa ostajan on käytettävä uudelleen aikaa ja resursseja selvittääkseen uuden toimijan toimituskyky ja tuotteiden laatu, sekä lisäksi opeteltava mahdollisesti ensimmäisen toimijan tuotteista eroava toimintalogiikka (Lieberman & Montgomery 1988, s.46). Yleinen esimerkki tästä ilmiöstä on QWERTY näppäimistö, joka on säilyttänyt valta-asemansa, vaikka myöhemmin on julkaistu useita optimaalisempia näppäimistöjä, mutta koska kirjoittajat oltiin koulutettu vain QWERTY näppäimistölle, uuden logiikan opiskelu koettiin vaivalloiseksi ja myöhemmin julkaistut näppäimistöt eivät menestyneet (Schilling 2013, s.90). Ensimmäisen toimijan etuihin voidaan lisätä myös teknologian arvonnousu täydentävien tuotteiden ja palveluiden kautta (Schilling 2013, s.90). Ensimmäinen omaksuja saavuttaa kilpailuetua myös brändiarvon kasvamisesta, jos aikaiset omaksijat ovat olleet tyytyväisiä tuotteisiin (Kotler & Keller 2012, s.334).

Ensimmäisen toimijan haitoista vapaamatkustaja ilmiö perustuu siihen, että aikaiset seuraajat ja myöhäiset markkinoille tulijat voivat hyötyä ensimmäisen toimijan luomasta infrastruktuurista tai asiakkaiden perehdyttämisestä (Lieberman & Montgomery 1988, s.47). Aikaiset seuraajat voivat esimerkiksi saada mahdollisuuden oppia markkinoiden reaktiosta ensimmäisiä tuotteita kohtaan (Upton et. al. 2001, s.64). Heillä on mahdollisuus myös hyötyä toimittajien osaamisesta, hienosäätää teknologiaa asiakkaiden tarpeisiin ja rakentaa uudemman ja tehokkaamman tuotantoprosessin silloin kun ensimmäinen toimija on vielä sidottuna alkuperäiseen tuotantoprosessiin (Schilling 2013, s.92). Myöhäisemmät markkinoille tulijat saavat kustannusetuja ensimmäiseen toimijaan nähden myös siinä, että ensimmäinen toimija joutuu usein kehittämään useampia vaihtoehtoisia teknologioita ennen toimivan konseptin löytämistä (Schilling 2013, s.92).

Teknologinen- ja markkinaepävarmuus luovat ensimmäiselle toimijalle huomattavasti suuremmat riskit verrattuna myöhäisiin markkinoille tulijoihin (Lieberman ja Montgomery 1988, s.48). Ensimmäisten toimijoiden epäonnistumisen todennäköisyys on Goldeirin ja Telliksen (1993, s.163) tutkimuksen mukaan 47 prosenttia, mikä kuvastaa epävarmuudesta johtuvan riskin suuruutta. Ensimmäisen toimijan kannalta epävarmaa on myös teknologian oppimiskäyrän eteneminen ennustetun mukaisesti ja se, onko siitä mahdollista saada kilpailuetua (Aaker & Day 1986, s.413). Usein epävarmuus vähenee, kun valitseva teknologia (*eng. dominant design*) on muodostunut markkinalle. Tällöin kuitenkin kilpailu siirtyy usein hintaan, mikä on suotuisaa myöhemmin markkinoille tuleville yrityksille, joilla on edellytyksiä edulliseen tuotantoon (Lieberman ja Montgomery 1988, s.48).

Teknologian ja asiakkaiden tarpeiden muutokset ovat myös hyvin todennäköisiä markkinoiden aikaisilla vaiheilla (Lieberman & Montgomery 1988, s.48). Ensimmäisen toimijan

aikana markkinat ovat vielä hyvin epävarmoja siitä, mitä ominaisuuksia asiakkaat arvostavat ja kuinka paljon he ovat valmiita niistä maksamaan (Schilling 2013, s.93) Uudet markkinoille tulijat saattavat lanseerata uudenlaista teknologiaa, joita vastaan ensimmäisen toimijan on usein vaikea puolustautua alkuperäisen teknologian vielä kasvaessa (Lieberman & Montgomery 1988, s.48).

Teknologiaan upotetut kustannukset tarkoittavat ensimmäiselle toimijalle sitä, että johonkin teknologiaan panostettua voi olla vaikeaa muuttaa suuntaa. Ensimmäinen toimija investoi esimerkiksi tuotantoresursseihin ja osaamiseen. Jos jostain toisesta teknologiasta on tulossa vallitseva teknologia, upotetut kustannukset aiheuttavat jäykkyyttä. (Lieberman & Montgomery 1988, s.48)

## 2.2 Nopeasti kasvava markkina

Markkinan kasvuvaihe alkaa siitä, kun aikaiset omaksijat ovat hyväksyneet teknologian ja ostavien asiakkaiden määrä kasvaa huomattavasti (Kotler & Keller 2012, s.335). Markkinan nopeaan kasvuun vaikuttaa myös innovaation laskenut hinta ja se, että asiakkaat eivät koe innovaation adoptioon liittyvän riskejä (Peres et. al .2010, s.95). Kasvun jyrkkyys riippuu siitä kuinka paljon hinta-suorituskyky suhde, muotoilu ja uudet ominaisuudet kehittyvät ja kuinka nopeasti tuote siten korvaa edeltäjänsä (Day 1981, s.62).

Yritykset pyrkivät osallistumaan nopeasti kasvaville markkinoille helpomman myynnin ja markkinaosuuden kasvun perässä (Aaker & Day 1986, s.418). Markkinaosuuksien muuttaminen kypsillä markkinoilla on paljon rajatumpaa kuin kasvavalla markkinalla (Day 1999, s.2). Nopeasti kasvavalla markkinalla kysyntä ylittää tarjonnan kapasiteetin, mikä antaa siellä toimiville yrityksille mahdollisuuden korkeampaan hinnoitteluun (Aaker & Day 1986, s.413). Monista kasvavan markkinan positiivisesta piirteestä huolimatta tulos on usein pettymys. Markkinan ilmeinen kasvu houkuttelee markkinalle monia kilpailijoita ja toisaalta kasvavalla markkinalla teknologian muutokset ovat yleisiä ja niihin reagoiminen saattaa olla haastavaa (Aaker & Day 1986, s.418).

Yksi nopeasti kasvavan markkinan haasteista on kasvava kilpailijoiden määrä. Nopeasti kasvavan markkinan houkuttelevuuteen ja markkinoille tulevien kilpailijoiden määrään vaikuttaa sen potentiaalinen koko, teknologian monimutkaisuus ja imitoimisen vaikeus sekä ensimmäisen toimijan saavuttaman liikevoitto (Day & Kimbelry 1995, s.230). Kun markkinan kasvu on ilmeistä, voidaan jopa päätyä tilanteeseen, että yritykset, jotka omaavat markkinaan liittyviä resursseja tai osaamista, eivät uskalla olla osallistumatta markkinoille (Aaker & Day 1986, s.416). Ongelmana on se, että yrityksen pohtiessa kasvavien markkinoiden kannattavuutta omalla kohdallaan, he eivät voi tietää kilpailijoiden suunnitelmia ja todellinen kilpailijoiden lukumäärä paljastuu vasta jälkikäteen (Klepper 1995, s, 569). Lisäksi mahdollisuus markkinoille tulemiseen aukeaa monille yrityksille yhdenaikaisesti suurimpien teknologiaan liittyvien epävarmuuksien ratketessa (Day 1981,

s.63). Markkinoille tulevien yritysten on siis hyvin vaikea hahmottaa markkinan todellista potentiaalia ja kilpailutilannetta. Markkinoille tuleva yritys saattaa myös asettaa epärealistisia odotuksia, johtuen epätietoisuudesta kilpailijoiden tavoitteista (Aaker & Day 1986, s.416). Kilpailijoiden suuresta määrästä johtuen jälleenmyyntikanavan rajallisuus saattaa johtaa siihen, että edes kilpailukykyinen tuote ei menesty markkinalla (Aaker & Day 1986, s.417). Korkea epävarmuus nopeasti kasvavan markkinan potentiaalista muodostuu siitä, että ei voida ennustaa markkinan todellista kokoa, kilpailijoiden määrää eikä omaa markkinaosuutta. Markkinoiden nopea kasvu aiheuttaa herkkyyttä valmistajien ylikapasiteettiin, hintasotaan ja konkurssisiin (Langley et. al. 1998, s.2).

Nopean kasvun jälkeisestä vaiheesta on kirjallisuudessa esitelty useita teorioita. Useimmissa teorioissa kasvuvaiheen jälkeen siirrytään markkinan kypsyysvaiheeseen, jolloin suurin osa potentiaalisista ostajista ovat adoptoineet tuotteen tai teknologian (Kotler & Keller 2012, s.332). Joidenkin teorioiden mukaan kasvun jälkeen markkinoille syntyy satulavaihe, jolloin nopea kasvu laantuu ja myynti laskee hetkellisesti ennen kuin saavuttaa kypsyyden ja alkaa nousta uudelleen (Peres et. al. 2010, s.95). Klepper (1995, s.1) esittää teorian kasvun jälkeisestä markkinan puhdistuksesta (eng. shakeout), joka tarkoittaa useimpien kilpailijoiden häviämistä markkinoilta reaktionä kasvavalla markkinalla syntyneeseen ylikapasiteettiin. Erääksi syyksi myynnin laskuun on esitetty olevan aikaisten omaksujien ja aikaisen enemmistön eroavat tarpeet. Aikaiset omaksijat ovat kiinnostuneita itse innovaatiosta ja sen teknologisista ominaisuuksista, kun taas aikainen enemmistö arvostaa enemmän tuotteen valmiutta ja helppokäyttöisyyttä ja he saattavat kokea tuotteen monimutkaiseksi ja vaikeaksi (Schilling 2013, s.297).

Kasvavalla markkinalla on ainutlaatuinen mahdollisuus yrityksen brändin rakentamiseen ja uusien asiakkaiden saavuttamiseen, sillä asiakkaiden kiintymys aikaisempiin brändeihin on heikompaa kuin kypsillä markkinoilla. Näin markkinaosuuden kasvattaminen on helpompaa kuin kypsällä markkinalla. Lisäksi saavutettu markkinaosuus nähdään arvokkaammaksi kuin kypsillä markkinoilla, sillä kasvavilla markkinoilla markkinan kasvu kasvattaa koko yrityksen liiketoimintaa. Haasteita näille oletuksille tuo muun muassa aiemmin esitelty taipumus suureen määrään kilpailijoita, mikä hankaloittaa markkinaosuuden kasvattamista, sillä myös kilpailijoilla voi olla tavoitteena aggressiivinen kasvu. Toisaalta nopeasti kasvava markkina on vaikeasti ennustettavissa ja menestystekijät sekä asiakkaiden tarpeet saattavat muuttua nopeasti. Lisäksi markkina saattaa segmentoitua pienempiin markkinoihin, jolloin yrityksen osaaminen ei välttämättä riitä vastaamaan kuin pieneen osaan syntyneistä segmenteistä. (Aaker & Day 1986, s.412)

Hinnoittelun kannalta kasvava markkina saattaa olla otollinen, jos kysyntää on enemmän kuin valmistajien yhteenlaskettua kapasiteettia (Aaker & Day 1986, s.413). Toisaalta, kuten aiemmassa kappaleessa on todettu, tilanne voi olla hyvin väliaikainen ja uusien kilpailijoiden tuleminen markkinalle saattaa aiheuttaa jopa ylikapasiteettia. Tämä johtaa todennäköisesti aggressiivisempaan hintakilpailuun. Lisäksi kilpailijoiden tavoitteita ei

voida tietää ja esimerkiksi kaksi toimijaa, jotka molemmat pyrkivät aggressiivisesti kasvattamaan markkinaosuutta saattavat synnyttää hintasodan (Aaker & Day 1984, s.411). Markkinoiden kasvun edetessä siihen pisteeseen, että alun epävarmuudet alkavat ratketa ja olosuhteet mahdollistavat suurten yritysten investoinnin massatuotantoon, hinnoittelun merkitys yrityksen menestykseen korostuu entisestään (Day & Kimberly 1995, s.230).

Markkinan kasvaessa myös toimitusongelmat ovat yleisiä. Pitkittyneet toimitusajat vaikuttavat negatiivisesti yrityksen myyntiin ja markkinaosuuteen nopeasti kasvavilla markkinoilla. Toimitusajan pidetessä yritys voi reagoida, ylläpitääkseen tuotteen houkuttelevuutta, alennuskampanjalla tai laskemalla hintojaan. Tämä kuitenkin pahentaa entisestään toimitusongelmia ja pidentää toimitusaikaa. Hintojen lasku lisäksi houkuttelee asiakkaita, jotka ovat valmiita odottamaan hieman pidempään, jotta saavat tuotteet edullisemmin. Pitkällä aikavälillä esimerkin ongelmat siirtävät yritystä kohti hintasensitiivisempiä markkinoita. (Langley et. al. 1998, s.17)

Nopeasti kasvavan markkinan tarve etupainoiseen investointiin ja toisaalta arvaamattomuus luo yrityksille oman riskinsä. Markkinointi, tuotanto, organisaation kasvattaminen ja henkilöstön koulutus vaativat investointeja, joiden takaisinmaksu toteutuu vasta kun, tai jos, markkinalta saavutetaan odotettu kasvu. Nopeasti kasvavan markkinan arvaamattomuus luo riskin siitä, että vallitseva teknologia muuttuu juuri kun yritys on juuri investoinut toisen teknologian tuotantoon ja osaamiseen. (Aaker & Day 1986, s.417)

## **2.3 Kilpailuedun puolustaminen nopeasti kasvavalla markkinalla**

Golderin ja Tellisin (1993, s.166) tutkimuksen mukaan ensimmäisen toimijan markkinajohtajuuden mediaani on 5 vuotta. Golder ja Tellis myös huomauttavat, että tämän ensimmäisen viiden vuoden aikana markkinajohtajuus ei ole erityisen houkuttelevaa, sillä asiakkaita on vielä pieni määrä ja tuotekehityskustannukset ovat suuria. Pitkäaikaisen menestymiseen näyttää vaikuttavan enemmän sitoutuminen markkinajohtajan asemaan jatkuvalla innovoinnilla ja panostuksella (Golder & Tellis 1993, s.166). Ollakseen vaikeasti voitettavissa ensimmäisen toimijan on jatkuvasti innovoitava täyttääkseen muuttuvat asiakastarpeet, pysyäkseen mukana teknologian muutoksessa ja kyettävä palvelemaan syntyviä niche markkinoita (Lieberman & Montgomery 1988, s.55). Seuraajien onnistuneet markkinajohdon kaappaukset ovat johtuneet heidän alemmista hinnoista, tuotteen parantamisen nopeammasta aikataulusta tai aggressiivisesta markkinoinnista (Kotler & Keller 2012, s.334). Vaikka markkinajohtajalla on oletettavasti asiakkaiden keskuudessa vahva brändi, sen on oltava jatkuvasti valppaana (Kotler & Keller 2012, s.322).

Kuten mainittu kappaleessa 2.2 ensimmäisen toimijan saavuttama liikevoitto on yksi markkinan houkuttelevuuteen vaikuttava tekijä. Uusien kilpailijoiden määrää voi pienentää aggressiivisella hinnoittelulla, jolla ei saavuta alkuvaiheessa suurta liikevoittoa, mutta johon uusi toimija ei pysty vastaamaan ja toimimaan samalla kannattavasti. Samalla myös



aggressiivinen hinnoittelu ja markkinointi viestivät kilpailijoille, että yrityksen aikeena on olla markkinalla pitkäjänteisesti. Toisaalta tietyt markkinat voivat olla suurille yrityksille välttämättömiä ja he tulevat markkinalle joka tapauksessa silloin kun se on kyllin suuri ja kypsytynyt. (Aaker & Day 1986, s.413).

Kilpailuedun ja markkinaosuuden säilyttämiseksi yrityksen on myös osattava kohdistaa resurssinsa oikein. Ensimmäisen toimijan tulee hahmottaa uuden markkinan segmentit oikein ja ymmärtää, ettei voi osallistua jokaiselle markkinalle kerralla (Kotler & Keller 2012, s.335). Myöhemmin oikein kohdistetuilla resursseilla voi saavuttaa kilpailuetua, sillä, etenkin teollisuudessa, menestys riippuu pitkälti riittävistä tuotantoresursseista ja suuresta kapasiteetista (Golder & Tellis 1993, s.165). On myös ymmärrettävää, että kun yritys tuo markkinoille jotain täysin uutta, kuten esimerkiksi Segway kulkuneuvo, on selviämisen todennäköisyys pienempi kuin inkrementaalisen innovaation, kuten MP3soitin, lanseeraamisessa. (Kotler & Keller 2012, s.335).

Uuden teknologian lanseerauksen jälkeen yrityksen tulee määrittää miten innovaatiota suojataan vai suojataanko ollenkaan. Joskus suojaamatta jättäminen voi olla yrityksen etu, sillä näin kilpailijat ja kolmannet osapuolet voivat hyödyntää yrityksen teknologiaa, mikä kasvattaa kyseisen teknologian todennäköisyyttä nousta vallitsevaksi teknologiaksi (Schilling 2013, s.181).

Lakiin perustuvia keinoja suojata innovaatiota on patentit, tuotemerkit (*eng. Trademark*) ja tekijänoikeus (*eng. Copyright*). Saadakseen patentin, innovaation tulee olla hyödyllinen, uudenlainen ja ei-ilmeinen. Patentin varjopuolena kilpailuedun suojaamisen kannalta on se, että hakijan on tuotava ilmi miten patentoitu innovaatio valmistetaan ja miten sitä käytetään. Patentin hakuprosessi on usein pitkä ja saattaa kestää jopa kahdesta viiteen vuotta. Lisäksi jokaisella maalla on oma patenttilakinsa ja tietyssä maassa hyväksytty patentti ei välttämättä ole voimassa muualla. Tuotemerkkejä, kuten logoa tai iskulausetta, voi käyttää ilman rekisteröintiäkin, mutta rekisteröinti turvaa yrityksen oikeuksia väärinkäytön ilmetessä. Tekijänoikeus on tarkoitettu suojaamaan alkuperäisen tekijän oikeuksia ja se takaa alkuperäiselle tekijälle yksinoikeuden esimerkiksi kirjallisuuteen, musiikkiin tai muotoiluun. Useimmat maat tarjoavat tekijänoikeussuojaa sekä kansainvälisille, että kotimaisille teoksille, mutta automaattista kansainvälistä suojaa tekijänoikeuksille ei ole. (Schilling 2013, s.188)

Pysyäkseen markkinajohtajana, markkinajohtajan on löydettävä keinoja kasvattaa koko markkinan kysyntää, toimia nykyisen markkinaosuuden puolustamiseksi ja voittaa lisää markkinaosuutta, vaikka markkina ei kasvaisi. Markkinajohtaja hyötyy markkinan kasvusta eniten suurimman markkinaosuutensa ansiosta ja siksi markkinajohtajan tulisi etsiä tuotteille uusia asiakkaita ja käyttötarkoituksia. Markkinaosuuden puolustamiseksi yrityksen on pyrittävä proaktiiviseen markkinointiin, jossa asiakaan ongelmiin pyritään löytämään vastaus jo ennen kuin asiakas on tietoinen ongelmasta. Lisäksi nopea reagointikyky on tärkeä ominaisuus markkinajohtajalle. Markkinaosuuden kasvattamisen kannalta

on huomioitava, että optimaalinen markkinaosuus ei välttämättä ole niin suuri kuin mahdollista, vaan lähempänä 50%:a. (Kotler & Keller 2012, s.323)

Puolustaakseen markkinaosuuttaan proaktiivisella markkinoinnilla yritys tarvitsee kykyä 1) ennakoivaan reagointiin ja 2) luovaan ennakointiin. Ennakoivalla reagoinnilla tarkoitetaan kykyä nähdä muutos ja reagoida siihen ennen kuin itse muutos tapahtuu. Luova ennakointi taas tarkoittaa muutokseen vaikuttamista tai jopa sen luomista ennen muutoksen tapahtumista. Proaktiivisen yrityksen tulee kyetä olemaan valmis ottamaan riskejä ja epäonnistumaan, visiomaan tulevaisuutta ja investoimaan siihen, innovoimaan, olemaan joustava ja omata useita johtajia, jotka ajattelevat proaktiivisesti. (Kotler & Keller 2012, s.324).

Jatkuvan innovoinnin ja uusien tuotteiden lanseeraamisen lisäksi markkinajohtaja voi ylläpitää markkinaosuuttaan puolustavalla markkinoinnilla. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi brändin kehittämistä lähes murtumattomaksi. Hyökkäävä reagointi kilpailijoiden toimiin on yksi vaihtoehto puolustukselle. Markkinajohtaja voi esimerkiksi reagoida kilpailijan toimiin. Jos kilpailija vaikuttaa saavan markkinaosuutta tietyllä segmentillä, markkinajohtaja voi laskea kyseisen segmentin hintoja jopa tappiolliseksi ja subventoida segmentin liiketulosta muiden segmenttien voitoilla. Liikkuvuus markkinalla on eräs tärkeä markkinajohtajan keino ylläpitää asemaansa. Liikkuvuus tarkoittaa markkinajohtajan panostamista sille markkinasegmentille, mikä on kasvamassa verrattuna kokonaismarkkinaan. Esimerkiksi useat öljy-yhtiöt ovat profiloitumassa ensisijaisesti energiayhtiöiksi uusiutuvan energian kasvavan kysynnän vuoksi. Toisaalta myös supistuminen on markkinajohtajalle mahdollinen strategia, jos kyvykkyys ei riitä vastaamaan markkinan tarpeeseen. Silloin on luovuttava heikommin tuottavista toiminnoista ja keskityttävä osaamiseen, jolla saavutetaan paras liikevoitto. (Kotler & Keller 2012, s.325)

Lisäksi aikaiset seuraajat ovat usein suurten yritysten tytäryhtiöitä tai divisioonia, joilla on suuret olemassa olevat resurssit, joita voidaan hyödyntää uusilla markkinoilla (Day & Kimbelry 1995, s.230). Toisaalta suurten toimijoiden tytäryhtiöiltä tai divisioonilta puuttuu herkästi markkinakohtaista kyvykkyyttä, mikä johtaa pieneen markkinaosuuteen ja heikkoon kannattavuuteen (Day & Kimbelry 1995, s.230). Toisaalta pienet, yrittäjävetoiset yritykset ovat usein joustavampia kuin heidän suuret kilpailijansa ja pystyvät reagoimaan paremmin markkinan muutoksiin (Upton et. al. 2001, s.63).

### 3. JÄLLEENMYYNIN JOHTAMINEN

Jälleenmyynnin kautta myydään, suurimpia valmistajia lukuun ottamatta, enemmän tuotteita kuin suoria myyntikanavia pitkin (Goodman & Dion 2001, s.288). Jälleenmyyjien paikallinen markkinatuntemus, merkittävät asiakaskontaktit ja markkinointikyky nostaa jälleenmyyjien merkityksen korkealle koko yrityksen kannalta, minkä vuoksi vientiyrityksen on pystyttävä kontrolloimaan jälleenmyyntiä (de Mortanges, C. P., & Vossen, J. 1999). Jälleenmyynnin johtaminen ylittää organisaation rajat, mikä luo haasteen motiivoinnin kannalta, sillä jälleenmyynnin johtajalla ei ole auktoritaarista vaikutusvaltaa samoin kuin organisaation sisällä (Rosenbloom 2013, s.200). Jälleenmyyjien itsenäisyys johtaa yhteistyön ja vaikutusvallan käytön tarpeeseen (Wilkinson 2013). Valmistajien on kyettävä luomaan jälleenmyyjien kanssa tehokas kahdensuuntainen kommunikaatiokanava, kehitettävä reilut ja selkeät sopimukset, muodostettava tehokas jälleenmyyjän motivointiohjelma, tarjottava koulutusta ja tukea tarvittaessa, osallistuttava jälleenmyyjän sisäisiin suunnitelmiin ja strategian implementointiin sekä käytettävä tehokkaista kontrollimenetelmiä (Shipley et. al. 1989, s.80).

Tässä luvussa perehdytään jälleenmyynnin johtamiseen kirjallisuuden kautta. Jälleenmyynnin johtaminen on monimutkainen kokonaisuus, joka sisältää monipuolisia tehtäviä. Tässä luvussa niitä on käsitelty jaettuna kuuteen eri osa-alueeseen, jotka ovat koulutus, kontrollointi, kommunikointi, seuranta, sitouttaminen ja kanavakonfliktin hallinta.

#### 3.1 Jälleenmyyjän koulutus

Jälleenmyyjä edustaa usein monia tuotteita ja valmistajia. Valmistajan on koulutettava jälleenmyyjä ymmärtämään heidän tuotteita ja yritystä, sekä tuotteisiin liittyviä ominaisuuksia ja esittelymahdollisuuksia (Shipley et. al. 1989, s.87). Grochels (2004, s.170) painottaa, että jälleenmyyjän tuotespesialistin tai myyjän tärkein taito on kyky myydä valmistajan tuotteita. Tämä sisältää muun muassa tuote- ja markkinatietoutta, asiakaspriorisointikykyä ja asiakasstrategian ymmärtämistä. Valmistajayrityksellä ja sen järjestämällä koulutuksilla on paras mahdollisuus vaikuttaa tuotetietouteen ja ominaisuuksien ymmärtämiseen (Gorchels 2004, s. 170).

Jälleenmyyjän kouluttaminen vaatii valmistajalta aikaa ja resursseja, mutta sen järjestäminen voidaan nähdä usein myös jälleenmyyjän palkitsemisena ja sitouttamisena. Huolellisesti implementoitu koulutus ja markkinatutkimus yhdessä kyvykkyyden parantamisohjelmien kanssa voi motivoida jälleenmyyjää ja parantaa sen suorituskykyä (Kotler & Keller 2012, s.450). Näihin näkökulmiin koulutuksesta syvennytään myöhemmissä kappaleissa.

Myyntitaidon kouluttaminen on erittäin haastavaa, sillä sen osittaminen pienempiin tekijöihin ja erilaisten henkilökohtaisen tyylien huomioiminen on erittäin monimutkaista (Gorchels 2004, s. 170). Kuitenkin myyntitaidot, joita voidaan erikseen kouluttaa, voidaan jaotella ostoprosessin neljän vaiheen mukaan (Gorchels 2004, s. 170).

- Suhteen rakentaminen asiakkaan kanssa
- Ostomotivaation selkiyttäminen
- Vaihtoehtojen seulanta
- Parhaan tuotteen tai ratkaisun päättäminen

Valmistajan järjestäessä myyntikoulutusta on muistettava, että ensimmäinen tehtävä on vakuuttaa jälleenmyyjän työntekijät siitä, että koulutus on arvokasta ajankäyttöä (Gorchels 2004, s. 182). Myydäkseen myyntikoulutus jälleenmyyjälle valmistajan tulee sisällyttää koulutukseen paljon muutakin kuin vain tuotteiden ominaisuuksia. Tällaisia ovat vaikkapa vaikeiden myyntitilanteiden huomioiminen, osaamisen vaikutus myyntitavoitteiden saavuttamiseen ja onnistuneen myyjän kokemuksien jakaminen. Lisäksi koulutuksen tulisi olla ytimekkäitä, säännöllisiä ja hauskoja. Gorchels (2004) suosittelee, että yhden koulutuksen aikana tulee olla vain yksi tai kaksi pääaihetta. (Gorchels 2004, s. 183).

## 3.2 Kommunikointi

Jälleenmyyjien käyttäminen myyntikanavassa rajoittaa valmistajan suoraa asiakaskontaktia ja siksi myös mahdollisuutta oppia markkinoilta (Cavusgil 1995). Tehokas kommunikointi ja asianmukaisen informaation jakaminen jälleenmyyjälle, joka tuntee hyvin kohdemarkkinat ja on vahvasti verkostoitunut, parantaa myyntikanavan tehokkuutta (Mortages & Vossen 1999, s.82). Avoin kommunikaatio ja valmistajan maine reiluna toimijana nostaa sitoutumisen tasoa, vähentää konflikteja ja kasvattaa luottamusta (Anderson & Weiz 1992, s.26). Osaamisen jakaminen on myyntikanavan jäsenten välillä edesauttaa hyvän markkinointistrategian muodostamista ja implementointia (Frazier 1999, s.229).

Hyvän kommunikointi sisältää toimenpiteiden yhteisen suunnittelemisen, tiheä keskustelun tulevaisuuden näkymistä ja pyrkimyksen luoda varmuus pitkäaikaisesta sitoutumisesta (Shipley et. al. 1989, s.85). Valmistajan ansaitsema luottamus ja informaation jakamisen kulttuuri, johtaa parempaan kykyyn oppia markkinoilta (Goodman & Dion 2001, s.289). Hyvä kommunikaatio auttaa valmistajaa ymmärtämään kohdemarkkinoiden asiakastarpeet, liiketoimintaympäristön ja kulttuurin, sekä auttaa asettamaan valistuneempia tavoitteita (Mortages & Vossen 1999, s.80).

Yritysten panostuksen henkilökohtaisiin suhteisiin on huomattu lisäävän joustavuutta myyntikanavassa. Joustavuus tarkoittaa käytännössä kykyä mukautua toisten vaatimusten

mukaan. Tämä edellyttää sekä valmistajan, että jälleenmyyjän, halukkuutta investoida koulutuksiin, oppimiseen sekä kykyyn ratkaista viennissä syntyvät ongelmat yhdessä. Lisäksi markkinoiden vakaudella on todettu olevan vaikutusta yritysten joustavuuteen. Vakaililla markkinoilla joustavuus kasvaa, kun taas epävakaililla markkinoilla vallitsevan tilanteiden ei nähdä olevan pysyviä ja niiden mukaan ei haluta joustaa omista toiminnoista. Joustavuus kasvattaa tuottavuutta, sillä monet myyntikanavan tehtävistä ovat organisatorajoja ylittäviä, mikä johtaa tarpeeseen mukautua vaihtuviin vaatimuksiin. Valmistajien tulisi ymmärtää, että monet viennin menestykseen vaikuttavat tekijät saavutetaan yhteistyössä jälleenmyyjän kanssa ja siksi vaativat kommunikaatiokykyä molemmilta kanavan jäseniltä (Bello & Gilliland 1997, s.34-35).

Elektronisen tiedonjaon kasvava määrä on muuttanut jälleenmyyntikanavan viestinnän luonnetta. Moni elektroninen tiedonjakokanava on johtanut parempaan suhteeseen jälleenmyyjän kanssa. Toisaalta monet valmistajat ovat ottaneet käyttöön elektronisia tiedonjakokanavia vähentääkseen yhteyshenkilöiden kustannuksia, mikä on johtanut jälleenmyyntisuhteen heikkenemiseen. (Frazier 1999, s.229)

Kommunikointiin ja tiedonjakoon liittyy myös tiettyjä riskejä. Yrityksillä, jotka myyvät erittäin monimutkaista tuotetta, on riski jälleenmyyjien opportunistiseen käytökseen, kuten esimerkiksi informaation jakamiseen potentiaalisille tai nykyisille kilpailijoille tai virheellisen tiedon välittäminen asiakkaille. Näillä valmistajilla on usein normaalia suurempi tarve kontrolloida jälleenmyyntiverkostoa. (Bello & Gilliland 1997, s.24)

Valmistajat ja jälleenmyyjät pyrkivät tiiviiseen kommunikaatioon kehittääkseen myyntikanavaa suoraviivaisemmaksi ja kehittyäkseen 1) kysynnän hallinnassa yhteistyössä tehdyillä kampanjoilla, 2) toimituksen hallinnassa yhteistyössä kehitetyillä toimitusketjuilla ja 3) integroitujen järjestelmien kehittämisessä prosessin tehokkuuden kasvattamiseksi (Kotler & Keller 2012, s.450).

### 3.3 Jälleenmyyjän kontrollointi

Muodollinen auktoriteetti organisaation ulkoisessa kontrolloinnissa on huomattavasti pienempi kuin organisaation sisäisessä (Frazier 1999, s.229). Valmistajan jälleenmyynnin johtajan on ymmärrettävä, kuinka käsitellä jälleenmyyjiä saadakseen heidän toimimaan tietyllä tavalla ja varmistaakseen yhteistyön jatkumisen (Rosenbloom 2013, s.201). Jälleenmyyjän kontrollointiin on useita metodeja, joista yksikään ei ole ylivoimaisesti paras vaan parhaaseen tulokseen päästään, kun kontrollimenetelmät täydentävät toisiaan ja ovat johdonmukaisia (Mortages & Vossen 1999, s.76). Raven ja French (1959) esittelevät teoksessaan vaikutusvallan (eng. power) viisi eri tyyppiä, jotka perustuvat:

- Auktoriteettiin (eng. legitimate power)
- Asiantuntijuuteen (eng. expert power)
- Referenssiarvoon (eng. referent power)

- Palkkioihin (eng. reward power)
- Pakkoon (eng.coercive power)

Auktoriteettinen vaikutusvalta perustuu sopimukseen osapuolien välillä (Raven & French 1959, s.265). Jälleenmyynnin kannalta tämä tarkoittaa sitä, että valmistaja odottaa jälleenmyyjältä niitä toimenpiteitä, mitä on kirjattu sopimukseen (Kotler & Keller 2012, s.450). Asiantuntijuuteen liittyvä vaikutusvalta perustuu valmistajan omaamaan tietämykseen, mitä jälleenmyyjä arvostaa (Kotler & Keller 2012, s.450). Vaikutusvallan toimimisen edellytyksenä on, että molemmat osapuolet uskovat tiedon olevan oikeaa ja luotettavaa (Raven & French 1959, s.265). Asiantuntijuuteen perustuvan vaikutusvallan määrä kuitenkin laskee, kun jälleenmyyjän tietämys aiheesta kehittyy (Kotler & Keller 2012, s.450). Referenssiarvoon perustuva vaikutusvalta perustuu siihen, että toinen osapuoli arvostaa toista ja haluaa tulla yhdistetyksi tähän (Raven & French 1959, s.266). Palkkioihin perustuva voima tarkoittaa kykyä palkita toinen osapuoli sen suorittaessa palkitsijan haluamia toimenpiteitä (Raven & French 1959, s.263). Palkitsemisen on todettu olevan tehokas vaikutusvallan keino, mutta ongelmallinen, jos jälleenmyyjä alkaa olettaa palkkiota jokaisesta valmistajaa miellyttävästä toimesta (Kotler & Keller 2012, s.450). Lisäksi palkinnon suuruus on oltava sen saajan mielestä riittävän suuri, jotta se saavuttaa tarkoituksena (Shipley et. al. 1989, s.85). Pakkoon perustuva voima on saman tapainen kuin palkkiovoima, mutta sisältää toisen osapuolen kyvyn rangaista toista (Raven & French 1959, s.263).

Wilkinson (2013) jakaa vaikuttamisen keinot kahteen tyyppiin: Positiivisten palkkioiden asettamiseen ja rangaistusten sekä negatiivisten sanktioiden asettamiseen. Positiivinen palkkio voi tarkoittaa suoran rahallisen palkkion lisäksi myös epäsuoraa palkkiota, kuten koulutuksen järjestäminen, rangaistus tai negatiivinen sanktio voi tarkoittaa myös taloudellista sanktiota tai vaikkapa informaation jakamisen rajaamista. (Wilkinson 2013, s.33) Wilkinsonin mallia ei voida suoraan yhdistää Ravenin ja Frenchin mallin palkkioihin ja pakkoon, sillä esimerkiksi asiantuntijuuteen perustuvaa vaikutusvaltaa voidaan käyttää sekä positiivisesti, kuten järjestämällä koulutus, tai negatiivisesti, kuten rajoittamalla informaatiota.

Yrityksen pohtiessa eri vaihtoehtoja jälleenmyyjän kontrolloimiseen, tulee sen pohtia mitkä ovat kontrollointikeinon odotetut tulokset verrattuna odotettuihin kustannuksiin. Kontrolloinnin tuloksiin vaikuttaa kontrolloinnin tehokkuus ja tarve. Kontrolloinnin tehokkuus määräytyy muun muassa sillä, kuinka tärkeä yritys on toiselle osapuolelle. Tarve taas määräytyy näkemyserojen suuruudella, jos osapuolten näkemykset eroavat merkittävästi, kontrolloinnin tarve on suuri. Kontrolloinnin kustannus taas voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suora kustannus tarkoittaa esimerkiksi taloudellisiin palkkioihin kuluva varoja ja itse kontrollointiin käytettäviä resursseja. Epäsuora kustannus voi olla vaikkapa vaihtoehtoiskustannus, jos kontrollilla pyritään saavuttamaan tietty tavoite, se heikentää muiden tavoitteiden saavuttamista. Kontrolloinnin kustannuksiin sisältyy myös kilpailu vaikutusvallasta (Wilkinson 2013, s.34)

Bello ja Gilliland (1997) jakavat kontrollointimenetelmät yksipuolisiin ja kahdenvälisiin menetelmiin. Yksipuoliset tarkoittavat jälleenmyyjän omia aktiviteetteja kanavan kontrollointiin ja kahdenväliset yhteistyössä sovittuja toimenpiteitä. Lisäksi Bello ja Gilliland jaottelevat kontrolloinnin keinot perustuen siihen, onko kontrolloinnin kohteena tulos vai prosessi. (Bello & Gilliland 1997, s.34)

Mortages ja Vossen (1999) jakaa myös kontrolloinnin sen kohteen mukaan tulosperusteisiin ja toimintoperusteisiin. Tulosperusteisessa kontrolloinnissa pyritään seuraamaan ja ohjaamaan jälleenmyyjän tuloksia muun muassa tavoitteiden avulla. Tulosperusteinen kontrollointi sisältää oletuksen, että jälleenmyyjä on parhaiten kykenevä määrittämään millä toimilla tavoitteet saavutetaan. Tulosperusteisen kontrolloinnin vaatimuksena on se, että valmistaja on asettanut selkeät tavoitteet odotetuista tuloksista ja jälleenmyyjä voi itsenäisesti päättää millä tavoin tavoitteet saavutetaan. Vapauden lisäksi tulosperusteisessä kontrolloinnissa jälleenmyyjällä on myös vastuu tuloksista, sillä menetelmää voidaan nähdä ”porkkana ja keppi” tyyllisenä kontrollointina, jossa palkkion saa vasta kun tuloksia on syntynyt. Toimintaperusteisessa kontrolloinnissa jälleenmyyjä pyrkii vaikuttamaan esimerkiksi jälleenmyyjän aktiviteetteihin, kuten asiakaspalveluun tai markkinointiin. Toimintaperusteinen kontrollointi perustuu siihen, että valmistajalla on selkeä näkemys siitä mitä jälleenmyyjän tulisi tehdä saavuttaakseen tulokset. Toimintaperusteisen kontrolloinnin tarkoituksena on varmistua siitä, että jälleenmyyjä toimii valmistajan näkemyksen mukaisesti. (Mortages & Vossen 1999, s.77)

Valmistajan tietämys ulkomaisista markkinoista on usein epätäydellistä ja toisaalta jälleenmyyjä voi edustaa useita valmistajia ja heidän tuntemus yhden valmistajan tuotteista voi olla vajavaista (Bello & Gilliland 1997, s.25). Tästä rajoittaa valmistajan kykyä antaa jälleenmyyjälle tarkkoja ohjeita parhaista markkinointikeinoista, mikä heikentää toimintaperusteisen kontrolloinnin tehoa. Tulosperusteinen kontrollointi antaa jälleenmyyjälle vastuun tuloksesta, mutta vapauden valita paikallisesti tehokkaimmat markkinointiaktiviteetit. Tutkimuksen mukaan tulosperusteinen kontrollointi johtaa parempiin myyntituloksiin ja markkinointiin kuin prosessiperusteinen. On siis erityisen tärkeää kiinnittää huomiota jälleenmyyjän raportoinnin vaatimuksiin ja tavoitteiden asettamiseen luodessa tai päivittäessä jälleenmyyntisopimuksia (Bello & Gilliland 1997, s.34).

Kontrolloinnin tehokkuus koostuu sanktioista, jota kontrolloitava kokee kieltäytyessään suorittamasta kysytyjä aktiviteetteja ja menetetyistä palkkioista, jotka olisivat saavutettavissa toimiessaan kysytyn mukaisesti. Mitä tärkeämpiä sanktiot ja menetetyt hyödyt ovat kontrolloitavalle yritykselle, sitä tehokkaampi kontrollointikeino on. Lisäksi kontrolloitava yritys arvioi todennäköisyyttä sanktioiden tai palkkioiden toteutumiselle. Jos yritys uskoo, että sanktioita tai palkkioita ei toteuteta, kontrollointikeinon tehokkuus laskee. Kontrolloinnin vastustuksen määrä vaikuttaa huomattavasti kontrolloinnin tuloksiin. kontrolloinnin kohteena olevaa yritystä saatetaan pyrkiä kontrolloimaan myös toisilta tahoilta ja jopa päinvastaiseen suuntaan. Siksi on tärkeää ymmärtää yrityksen muita verkostoja. (Wilkinson 2013, s.37-38).

Bello ja Gilliland (1997) toteavat kahdenvälisen, yhteistyössä sovittujen, kontrollointimenetelmien olevan myyntikanavan suorituskyvyn kannalta tehokkain menetelmä. Wilkinson (2013) suosittelee käyttämään menetelmiä, joissa on pienin konfliktilataus. Yrityksen käyttämä vaikutusvalta vaikuttaa myös tulevaisuuden mahdollisuuksiin käyttää vaikutusvaltaa, joten sitä ei tule käyttää liiaksi lyhyen aikavälin tavoitteiden saavuttamiseen (Wilkinson 2013, s.40). Yksipuoliset ja pakottavat kontrollointikeinot toimivat parhaiten silloin, kun markkinoilla ei ole vaihtoehtoisia valmistajia samankaltaisille tuotteille. (Goodman & Dion 2001, s.269)

### 3.4 Kanavakonfliktin hallinta

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen muutoksen, internetin vaikutuksen ja globalisaation seurauksena valmistajat ovat luoneet usein monimutkaisia jälleenmyyntikanavia. Pääasiallisena motiivina on vastata mahdollisimman hyvin asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja kasvattaa myyntiä ja markkinaosuutta. Monimutkaiset myyntikanavat kuitenkin nostavat vaatimusta jälleenmyynnin johtamisen ammattitaidosta. (Webb & Hogan 2002, s.338)

Avoin jälleenmyyntistrategia voi kasvattaa myyntiä lyhyellä aikavälillä, mutta jos sitä ei johdeta huolella se voi rohkaista jälleenmyyjä aggressiiviseen kilpailuun ja hintasotaan keskenään, mikä laskee jälleenmyyjän katetta ja sitä kautta kiinnostusta tuotetta kohtaan (Kotler & Keller 2012, s.447). Toisaalta, riippumatta siitä kuinka hyvin myyntikanava on suunniteltu ja johdettu, kanavakonflikteja tulee jollain tasolla ilmenemään, sillä kanavan eri jäsenillä on aina erilaisia intressejä (Kotler & Keller 2012, s.457).

Kun jälleenmyyntisuhde on monimutkainen ja vuorovaikutusta on merkittävästi, todennäköisesti yhteistyön lisäksi ilmenee myös konflikteja. Toisaalta, jos yhteistyötä ja konflikteja ei syntyisi, yritykset eivät pystyisi kehittämään jälleenmyyntisuhdetta tehokkaaksi. Konflikti tulisikin nähdä yhteistyöhön kuuluvana ominaisuutena, joka tuo ilmi sen toimivia ja toimimattomia vaikutuksia. (Frazier 1999, s.229)

Kanavakonflikteja on kolmen tyyppisiä: Horisontaalinen konflikti, vertikaalinen konflikti ja monikanavan konflikti. Horisontaalinen konflikti on toimijoiden välillä, jotka ovat myyntikanavassa samalla tasolla. Vertikaalinen konflikti syntyy myyntikanavassa eri tasolla olevien toimijoiden välille. Monikanavan konflikti syntyy siitä, kun valmistaja on julkaissut kaksi tai useampia kanavia tuotteiden myyntiin samalle markkinalle. (Kotler & Keller 2012, s.458) Jälleenmyynnin johtamisessa horisontaalinen konflikti tapahtuu jälleenmyyjien kesken ja vertikaalinen valmistajan ja jälleenmyyjän välillä.

Webb & Hogan (2002, s.340) mukaan kanavakonfliktin synty johtuu usein joko resursien käytöstä tai toisen käyttäytymisen oletuksesta. Ensimmäisessä toinen kanavan jäsen kokee, että yhteistyökumppani hyötyy heidän resursseistaan heidän kustannuksella. Toisessa konfliktin syntyvässä oletetaan yhteistyökumppanin käyttäytyvän itselle epäedullisella tavalla. Oletukseen ei välttämättä tarvita yhteistyökumppanin epäreilua toimintaa,



vaan pelkkä oletus tai mahdollisuus saattaa synnyttää konfliktin. Fan et.al. (2014, s.205) listaa kolmeksi suurimmaksi kanavakonfliktin aiheuttajaksi 1) Eroavaisuudet odotuksissa yhteisiä päätöksiä tehdessä 2) Pakottavan vaikutusvallan käyttö 3) tavoitteiden eroavaisuus.

Kotler ja Keller (2012, s. 458) mukaan kanavakonflikti voi aiheutua 1) tavoitteiden risteävyydestä, 2) epäselvistä rooleista ja oikeuksista 3) eroavaisuuksista odotuksissa tai 4) jälleenmyyjien riippuvuudesta valmistajan päätöksistä. Tavoitteiden risteävyys tarkoittaa esimerkiksi sitä, että valmistaja pyrkii kasvattamaan myyntiä alhaisilla hinnoilla ja pienellä katteella, kun taas jälleenmyyjä voi olla tyytyväinen nykyiseen myyntiin ja pyrkii kasvattamaan katettaan. Silloin valmistajan tinkiminen omasta katteestaan lisää vain jälleenmyyjän katetta, eikä alenna loppuasiakkaiden hintoja. Epäselvät roolit ja oikeudet voivat liittyä esimerkiksi sopimukseen markkinointialueista ja niiden rajoista tai niihin liittyvistä poikkeuksista. Eroavaisuudet odotuksissa johtavat erimielisyyksiin toiminnan tasolla. Neljänneksi jälleenmyyjien riippuvuus valmistajasta voi jossain tilanteissa aiheuttaa ongelmia, sillä valmistajan yksinoikeuden omaavien jälleenmyyjien menestys on hyvin riippuvainen valmistajan tuote tai hinnoittelupäätöksistä.

Kanavakonfliktien hallintaan ja minimoimiseen on useita keinoja. Tärkein keino kanavakonfliktin hallintaan on huolellisuus jälleenmyyntikanavan suunnittelussa siten, että kanavakonfliktin aiheuttavia päällekkäisyyksiä on mahdollisimman vähän (Webb & Hogan 2002, s.350). Päällekkäisyyksien syntyessä valmistaja voi jakaa tuotevalikoimaansa eri jälleenmyyjien kesken siten, että jälleenmyyjät, joilla on riski ajautua konfliktiin, eivät myy samaa tuotetta (Kotler & Keller 2012, s460). Jälleenmyyjille voidaan myös maksaa korvauksia tai osaa katteesta, jos kauppa tehdään ennalta sovittujen rajojen ulkopuolelta (Kotler & Keller 2012, s460). Sovituista keinoista riippumatta kommunikation merkitys on erityisen tärkeä. Kunkin kanavan organisaation roolin ja tavoitteen kommunikointi on oltava täsmällistä, jotta vastuunjako yhteistyön osapuolten välillä on selvää (Webb & Hogan 2002, s.350). Fan et.al. (2014, s.205) korostaa toisen osapuolen näkökulman juuri-syiden ymmärtämisen merkitystä kommunikoinnissa ja odotusten yhteneväisyydessä. Konflikti tavoitteiden eroavaisuuksista voidaan myös ratkaista hyvällä kommunikoinnilla ja yhteisellä suunnittelulla (Fan et.al. 2014, s.205). Syntyneiden konfliktien sopiminen voidaan suorittaa organisaation omien jäsenten kesken neuvottelemalla, luottamalla kolmansiin osapuoliin tai pahimmassa tapauksessa turvautuen lakiin, jos muut keinot eivät auta (Kotler & Keller 2012, s460).

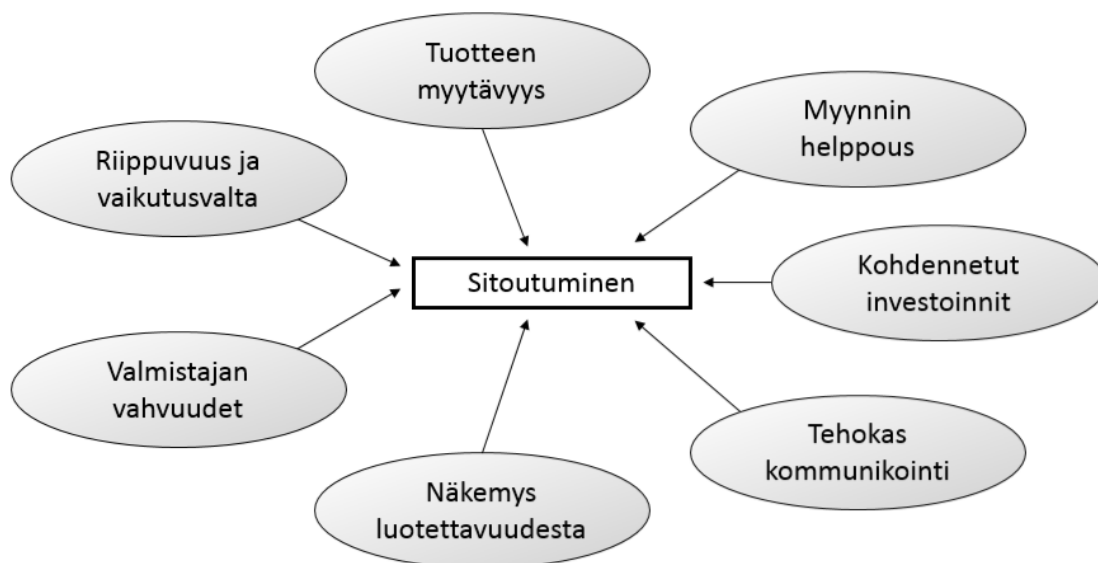
Eräs keino kanavakonfliktin välttämiseen on luoda yksinkertaisia kanavia, jossa konfliktin aiheuttajia on vähemmän. Shipley et. al. (1989) tutkimuksessa todettiin alueellisen yksinmyyntioikeuden olevan suosituin keino jälleenmyyjän motivointiin. Toisaalta yksinmyyntioikeuden suosio voi myös johtua laadukkaiden jälleenmyyjien niukasta määrästä ja sitä kautta heidän neuvotteluvoimasta (Shipley et. al. 1989, s.85). Anderson ja Weiz (1992) tutkimuksen mukaan yksinmyyntioikeudella ei ollut merkittävää vaikutusta jälleenmyyjän sitoutumiseen.

### 3.5 Jälleenmyyjän sitouttaminen

Jälleenmyyjien osuus tuotteiden myynnissä on kasvanut ja jälleenmyyjistä on tullut entistä suurempia ja vaikutusvaltaisempia yrityksiä, mikä nostaa valmistajan kannalta jälleenmyyjän sitoutumisen merkityksen suuremmaksi ja myös vaikeammaksi saavuttaa (Goodman & Dion 2001, s.288). Monesti jälleenmyyjällä on suurempi vaikutusvalta myyntikanavaan kuin valmistajalla. Esimerkiksi valmistajat tarjoavat suurille supermarketeille noin 150-250 uutta tuotetta viikossa, joista yli 70% hylätään. Valmistajan on vakuutettava jälleenmyyjä tuotteen kysynnästä, hyvin suunnitellusta mainonnasta ja taloudellisista eduista. (Kotler & Keller 2012, s.450)

Valmistajien on ymmärrettävä, miten saavuttaa ja ylläpitää jälleenmyyjän sitoutuneisuus omaan tarjoamaan (Goodman & Dion 2001, s.288). Valmistajan tulisi suhtautua jälleenmyyjään samalla tavalla kuin loppuasiakkaaseen, eli määritellä jälleenmyyjien tarpeet ja halut sekä muovata tarjoamaansa tarjotakseen heille erityistä arvoa (Kotler & Keller 2012, s.450). Jälleenmyyjän sitoutuneisuudella on todettu olevan vahva yhteys jälleenmyyjän suorituskykyyn (Sheu & Hu 2009, s.28). Vakaan jälleenmyyntisuhteen luomisen kannalta sitoutumisen rakentamisella on suurempi vaikutus kuin vaikutusvallan kasvattamisella (Sheu & Hu 2009, s.28). Sitoutunut yhteistyö on hyvä perusta toiminnan kehittämiseksi, mutta sitoutuneisuuden puute saattaa johtaa opportunistiseen käytökseen (Gundlach et. Al. 1995, s,78).

Goodman ja Dion (2001) näkevät sitoutumisen koostuvan monista tekijöistä (kuva3), jotka liittyvät sekä valmistajan käyttäytymiseen, että ympäröivään markkinaan. He kuitenkin totesivat, että tekijöitä ei voi jaotella markkina- ja käyttäytymistekijöiksi, koska monet voidaan tulkita kumpaankin kategoriaan.



**Kuva 3: Sitoutumisen malli (Goodman & Dion 2001)**

Jälleenmyyjän näkemys valmistajan luotettavuudesta vaikuttaa jälleenmyyjän sitoutumisen tasoon. Luottamuksella tarkoitetaan jälleenmyyjän vahvaa tunnetta siitä, että valmistaja ei pyri hyötymään jälleenmyyntisuhteesta jälleenmyyjän kustannuksella. Luottamus jälleenmyyntisuhteessa antaa jälleenmyyjälle mahdollisuuden keskittää energiansa tulosten saavuttamiseen sen sijaan, että keskittyisi valmistajan negatiivisiin toimenpiteisiin. Valmistajan kyseenalaiset toimenpiteet laskevat sitoutumisen tasoa. (Goodman & Dion 2001, s.296) Luottamus edesauttaa pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista, sillä useasti jälleenmyyjillä on tapana keskittyä lyhyen aikavälin odotuksiin, koska pelkäävät valmistajan pudottavan heidät pois myyntikanavasta (Shipley et al. 1989, s.85).

Tehokas kommunikointi valmistajan ja jälleenmyyjän välillä edesauttaa sitoutumisen kehitystä. Kommunikoinnin laatu vaikuttaa sitoutumiseen kommunikoinnin määrää enemmän. (Goodman & Dion 2001, s.296) Hyvään kommunikointiin liittyy yhteiset tavoitteet ja markkinointisuunnitelmat, jaetun informaation laajuus ja kommunikaation laatu (Goodman & Dion 2001, s.291). Monet kehittyneemmät yritykset pyrkivät rakentamaan pitkäaikaisia jälleenmyyntisuhteita. He pyrkivät läpinäkyvyyteen siinä mitä toivovat jälleenmyyjältä markkinan kattavuuden, varastotasojen, markkinoinnin kehittämisen ja teknisen osaamisen kannalta (Goodman & Dion 2001, s.291). Myös Shipleyn et al. (1989) tutkimuksessa havaittiin, että useat yritykset kokivat jälleenmyyjän sitouttamisen kannalta tärkeäksi ylläpitää hyvää kommunikaatiokanavaa ja pitää jälleenmyyjä ajan tasalla tuotteeseen ja valmistajayritykseen liittyvistä uutisista. Hyvä kommunikointi tarkoittaa yhteistä suunnittelua, tiheää keskustelua näkymistä ja pyrkimistä luomaan varmuutta pitkäaikaisesta sitoutumisesta (Shipley et al. 1989, s.85).

Kohdennettuja investointeja (*eng.idiosyncratic investments*) ovat ne, jotka voidaan kohdistaa suoraan tiettyyn jälleenmyyntisuhteeseen. Näitä voivat olla vaikkapa tuotekoulutukset, tuoteasiantuntijat, promootio- tai mainoskampanjat ja esittelytuotteet (Goodman & Dion 2001, s.292, Shipley et al. 1989, s.86). Valmistajan investoidessa kyseisiin kohteisiin kasvattaakseen jälleenmyyjän sitoutumista, on huomioitava se, ettei investointia voida käyttää jälleenmyyjän vastaisiin tavoitteisiin, sillä pelkkä mahdollisuus tälle voi heikentää jälleenmyyjän sitoutumista (Goodman & Dion 2001, s.297). Valmistaja-jälleenmyyntisuhteeseen tehdyt kohdennetut investoinnit nostavat sitoutumisen tasoa pienentämällä toiminnan kustannuksia ja nostamalla samalla vaihtamisen kustannusta, mikä lisää osapuolien halua saavuttaa ja ylläpitää hedelmällinen yhteistyösuhte (Anderson & Weiz 1992, s.27). Lisäksi kohdennetut investoinnit viestivät vahvasta sitoutumisen halusta

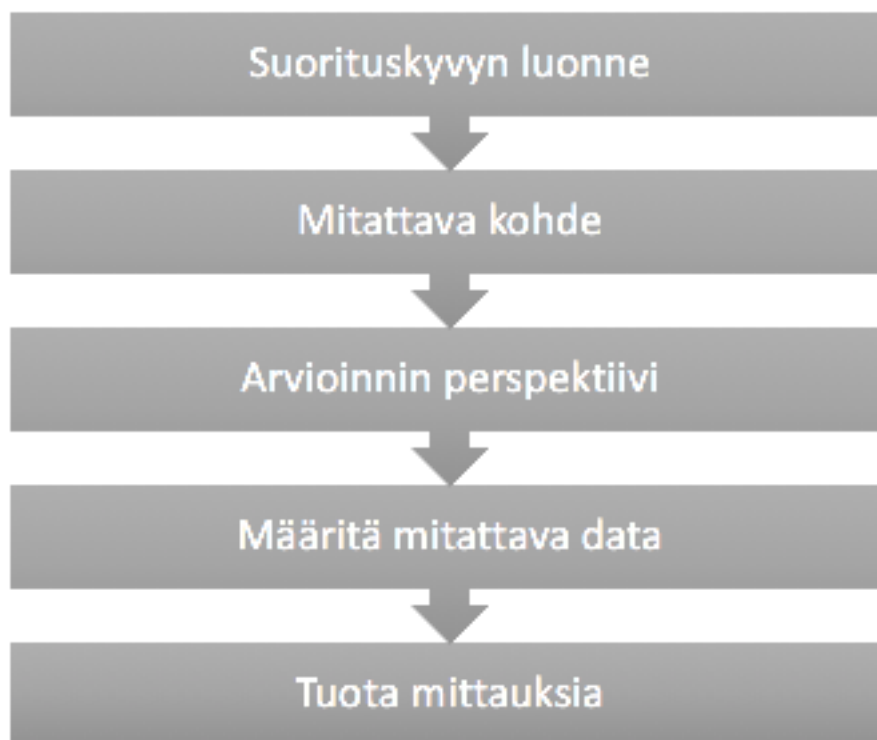
Tuotteen myyvyydellä tarkoitetaan jälleenmyyjän näkemystä tuotteen arvosta, käytettävyydestä ja tuotteen ja palvelun laadusta (Goodman & Dion 2001, s.292). Goodmanin ja Dionin (2001) tutkimuksen mukaan valmistajan tuotteiden myyvyys vaikuttaa eniten jälleenmyyjän sitoutumiseen. Myös myynnin helppous vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen etenkin jälleenmyyntisuhteen alussa, mutta sillä on kokonaisuudessaan pienempi

vaikutus kuin tuotteen myyvyydellä (Goodman & Dion 2001, s.297). Jälleenmyyjien ostomotivaatio ei kuitenkaan ole perimmiltään tuotteen ominaisuudet vaan se, kuinka helppo se on myydä edelleen omille asiakkaille (Gorchels 2004, s. 164).

Riippuvuudella ja vaikutusvallalla tarkoitetaan valmistajan kykyä kontrolloida jälleenmyyjän toimia. Vähemmän pakottavat kontrollointikeinot johtava useimmiten jälleenmyyjän tyytyväisyyteen. Pakottavalla vaikutusvallalla on positiivinen vaikutusvalta jälleenmyyjän sitoutumiseen vain tapauksessa, jossa jälleenmyyjällä ei ole vaihtoehtoja valmistajaa vastaavalle tuotteelle ja tällöinkin on valmistajan johtamistyylistä kiinni, kuinka usein pakottavaa vaikutusvaltaa käytetään. (Goodman & Dion 2001, s.296) Rakentavat kannustimet ovat avaintekijä vakaan ja sitoutuneen jälleenmyyntisuhteen luomiseen. Pakottavat kannustimet sen sijaan vaikuttavat positiivisesti valmistajan vaikutusvaltaan, mutta eivät jälleenmyyjän sitoutumiseen (Sheu & Hu 2009, s.29). Jotta vaikutusvallan käyttäminen lisää sitoutumista, tulee myös luottamuksen olla kunnossa (Andaleep 1996, s.90). Mitä enemmän jälleenmyyjällä on valmistajariippuvaisia resursseja, sitä motivoituneempia jälleenmyyjät ovat ylläpitämään jälleenmyyntisuhdetta (Mortages & Vossen 1999, s.81). Riippuvuus koostuu kolmesta komponentista: (1) liiketoiminnan suhteellinen koko katteeseen, (2) keskinäinen sitoutuminen ja toisen osapuolen tärkeys markkinoinnin kannalta ja (3) vaikeus ja kustannus vaihtaa yhteistyön toista osapuolta. (Lee et al. 2003 s.141)

### **3.6 Jälleenmyyjän seuranta**

Jälleenmyyjän seuraaminen mainitaan monesti yhdeksi tärkeäksi jälleenmyynnin johtamisen osa-alueeksi. Valmistajien on säännöllisesti seurattava jälleenmyyjänsä suorituksia kuten myyntitavoitteiden saavuttamista, keskimääräistä varastotasoa, toimitusaikaa asiakkaille, kadonneiden ja vahingoittuneiden tuotteiden käsittelyä ja yhteistyökykyä keskinäisissä markkinointikampanjoissa (Kotler & Keller, s.451). Jälleenmyyjän seuranta voi olla joko tulosperusteista tai toimintaperusteista (Mortages & vossen 1999, s.76). Jälleenmyyjän seuranta vaatii tuloksen tai toiminna seuraamisen lisäksi monen taseoisia määreiden asettamista. Alla (kuva 4) on esitelty Spriggsin (1994) näkemys jälleenmyyjän seurannan viitekehyksestä.



**Kuva 4: Jälleenmyynnin seurannan viitekehys (mukailtu lähteestä Spriggs 1994)**

Jälleenmyynnin mittaus tulee aloittaa määrittämällä mitä on haluttu suorituskyky. Jälleenmyynnin johtamisen kannalta suorituskykyä voidaan tarkastella esimerkiksi tulos- tai toimintoperusteisesti. Mitattava kohde määrittää millä tasolla myyntikanavaa seurataan. Esimerkiksi seurataanko jälleenmyyjän, jälleenmyyjän tietyn toimiston, jälleenmyyjän tiimin tai jopa jälleenmyyjän myyjän suoriutumista. Arvioinnin perspektiivi määrittää seurataanko jälleenmyyjää valmistajan, jälleenmyyjän vai jonkun kolmannen osapuolen toimesta. Mitattavan datan määrittäminen mitä dataa halutaan seurata. Lopuksi mittauksia on tuotettava vertailukelpoisesti. (Spriggs 1994, s.331)

Jälleenmyyjän raportoinnin vaatimuksiin ja tavoitteiden asettamiseen on erityisen tärkeää kiinnittää huomioita jälleenmyyntisopimusta luodessa tai päivittäessä (Bello & Gilliland 1997, s.34). Jälleenmyynnin seuranta vaikuttaa jo jälleenmyyntikanavan suunnitteluvaiheessa ohjaamalla koulutuksen suuntaa ja tavoitteiden asetantaa (Shipley et. al. 1989, s.88). Seurannan toimivuuden edellytys on se, että jälleenmyyjä ymmärtää mitattavat suureet ja on sitoutunut keräämään ja jakamaan kyseisiä tilastoja (Gorchels 2004, s. 18). Lisäksi jälleenmyyjän tietoisuus ja ymmärrys määreistä, jota valmistaja seuraa saattaa johtaa jälleenmyyjän suurempaan panostukseen niiden saavuttamiseksi (Frazier 1999, s.228).

Yleisimmin mitattavat määreet jälleenmyyjän seurannassa ovat myyntien määrä, myynnin arvo ja uuden liiketoiminnan saavuttaminen. Toisaalta yleisiä mittareita olivat myös markkinoiden palaute, asiakaspalvelu ja se, kuinka hyvin jälleenmyyjä on pitänyt sitoutumuksensa. Yllättäen moni valmistajista ei mitannut jälleenmyyjä taloudellisesti siltä

kannalta kuinka paljon heistä koitui kuluja tai kuinka kannattavia jälleenmyyjät ovat valmistajalle (Shipley et. al. 1989, s.88).

Usein tavoitteiden asettaminen tapahtuu siten, että valmistaja julkaisee omat tavoitteensa ja kommunikoi tästä siihen liittyville jälleenmyyjille (Frazier 1999, s.236). Suoriutumisen arviointi hoidetaan yleensä myös hyvin yksipuolisesti siten, että valmistaja tarkastaa saavutettiin myyntitavoite vai ei (Frazier 1999, s.237). Toisaalta tämäntapainen tavoitteiden asettanta ja seuranta voi hyvinkin olla tarkoituksenmukaista monissa tilanteissa, kun markkinoilla ei ole nähtävissä muutoksia (Frazier 1999, s.237). Muissa tapauksissa tavoitteiden asettanta ja seuranta ovat hyvin erityyppistä ja sisältävät sekä lyhyen, että pitkän aikavälin perspektiivin ja tavoitteiden arviointi on jatkuvaa ja yhteydenpito tiivistä (Frazier 1999, s.237). Grochels (2004, s.15) korostaa, että jälleenmyyjän tavoitteiden asettaminen tulisi lähteä heidän liiketoimintamallin ymmärtämisestä. Joidenkin jälleenmyyjien liiketoimintamalliin kuuluu vahvasti tuotteiden varastointi, mutta toiset voivat nojata enemmän asiantuntijuuteen joten tavoitteiden ja seurannan on mukailtava näitä (Gorchels 2004, s. 15).

*Taulukko 2: Seurannan mittarit, (Spriggs 1994, Shipley 1999)*

Tulosperusteiset			Toimintaperusteiset		
	Shipley	Spriggs		Shipley	Spriggs
<b>Myyntin arvo</b>	83 %	96 %	<b>Palvelut</b>	73 %	94 %
Jälleenmyyjäkohtainen tulos	43 %	95 %	Takuu prosessi		91 %
Myyntikate		90 %	Toimitilat		89 %
Varaston kierto		89 %	Työntekijöiden kannusteet		80 %
Markkinaosuus		88 %	Kattavuus markkina-alueella		80 %
<b>Asiakastyytyväisyys</b>	83 %	86 %	tuotteen asiantuntijuus		76 %
Myyntin kulut	53 %	85 %	Myyntitaito		78 %
Sijoituksen tuotto		82 %	Liiketoimintasuunnitelma		75 %
Varaston kulut		87 %	<b>Markkinointiohjelmat</b>	83 %	73 %
<b>Asiakaspalvelu</b>	73 %	80 %	<b>Asiakaspalautteet</b>	83 %	71 %
<b>Myyntin volyymi</b>	93 %	74 %	Luoton hallinta	3 %	63 %
Myynti per tuote		58 %	Myyntiennusteen tarkkuus		59 %
Myynti per myyjä		72 %	Myyntisoitot		57 %
Myynti per tarjous		66 %	Tuote-esittelyjen määrä		55 %
Uusi liiketoiminta	93 %		Sitoutuminen	90 %	
			Yhteensopivuus	40 %	

Yllä (taulukko 2) on vertailtu Spriggsin ja Shipleyn listauksia mitattavista määreistä. Taulukosta voidaan huomata, että tulospuolelta korostuu kokonaismyynti ja asiakaspalvelun

laatu ja toimintapuolelta palvelut, markkinointi ja palaute asiakkailta. Kokonaisuudessaan vaikuttaa siltä, että suositut mittarit liittyvät useammin suuriin linjoihin kuin yksityiskohtiin.

Seurannan perusteella jälleenmyynnin johtamiseen kuuluu seurannan tuloksiin reagointi. Kotlerin ja Kellerin (2012, s.451) mukaan seurannan tulosten mukaan valmistajan on neuvottava, koulutettava, motivoitava tai irtisanottava epäonnistunut jälleenmyyjä. Myös Grochels (2004, s.18) painottaa, että jälleenmyyntikanavan menestys perustuu seurannan lisäksi palautteeseen ja korjaaviin toimenpiteisiin.

### 3.7 Koonti jälleenmyynnin johtamisen tehtävistä ja työkaluista

Tässä tutkimuksessa perehdytään jälleenmyynnin johtamiseen olemassaolevan jälleenmyyjän kannalta. Usein jälleenmyynnin johtamisen kirjallisuudessa keskitytään myös jälleenmyyjän valintaan ja jälleenmyyntiverkoston hallintaan. Yksittäisen jälleenmyyjän johtaminen on usein esitetty osana jälleenmyynnin johtamisen tutkimuksia. Näin ollen jälleenmyynnin johtamisen tehtävät on eri lähteissä jaoteltu eri lailla. Alla (taulukko 3) on kerätty tutkimuksen lähdeaineiston perusteella jälleenmyynnin johtamisen tehtävät, joiden mukaan tutkimuksen teoriaosuus on jaoteltu.

*Taulukko 3: Jälleenmyynnin johtamisen tehtävät*

Tehtävä	Tutkimus
<b>Koulutus</b>	Shipley at. Al. (1989), Kotler & Keller (2012), Gorchels (2004)
<b>Kommunikointi</b>	Mehta et. al. (2002), Frazier (1999)
<b>Kontrollointi</b>	Mehta et. al. (2002), Frazier (1999), Gorchels (2004)
<b>Kanavakonfliktin hallinta</b>	Mehta et. al. (2002), Frazier (1999), Kotler & Keller (2012), Gorchels (2004)
<b>Sitouttaminen</b>	Shipley at. Al. (1989), Mehta et. al. (2002), Rosenbloom (2013), Kotler & Keller (2012), Gorchels (2004)
<b>Seuranta</b>	Shipley at. Al. (1989), Mehta et. al. (2002), Rosenbloom (2013), Frazier (1999), Kotler & Keller (2012), Gorchels (2004)

Jälleenmyynnin johtamisen tehtäviin on teoriaosuudessa käytetyssä kirjallisuudessa esitetty monenlaisia työkaluja. Työkalulla tarkoitetaan erilaisia operatiivisen toiminnan tapoja ja valintoja. Listaus työkaluista (taulukko 4) on jaoteltu tutkimuksessa käytetyn jälleenmyynnin johtamisen jaottelun mukaan.

**Taulukko 4: Jälleenmyynnin johtamisen työkalut**

<i>Tehtävä</i>	<i>Työkalu</i>	<i>lähde</i>
<i>Sitouttaminen</i>	Tuotespesialisti	Gorchels (2004)
	Hinnoittelu- ja luotto ohjelmat	Frazier (1999), Gorchels (2004)
	Toimenpiteiden yhteinen suunnittelu	Shipley at. Al. (1989), Gorchels (2004)
	Kohdennetut investoinnit	Shipley at. Al. (1989), Goodman & Dion (2001)
<i>Kommunikointi</i>	Pitkäaikaisen sitoutumisen tavoittelu	Shipley at. Al. (1989)
	Tiheä keskustelu tulevaisuuden näkymistä	Shipley at. Al. (1989)
	Avoin kommunikaatio	Anderson (2002)
	Panostus henkilökohtaisiin suhteisiin	Bello & Gilliland (1997)
<i>kontrollointi</i>	Integroidut järjestelmät	Frazier (1999)
	Strategian yksinkertaistaminen ja demonstrointi	Gorchels (2004)
	Auktoriteettiin perustuva kontrollointi	Raven & French (1959)
	Asiantuntijuuteen perustuva kontrollointi	Raven & French (1959))
<i>Seuranta</i>	Referenssiarvoon perustuva kontrollointi	Raven & French (1959)
	Palkkioon perustuva kontrollointi	Raven & French (1959), Wilkinson (2013)
	Pakkoon perustuva kontrollointi	Raven & French (1959), Wilkinson (2013)
	Yksipuolinen kontrollointimenetelmä	Bello & Gilliland (1997)
<i>Koulutus</i>	Kahdenvälinen kontrollointimenetelmä	Bello & Gilliland (1997)
	Tulosperusteinen kontrollointi	Bello & Gilliland (1997), Mortages & Vossen (1999)
	Toimintaperusteinen kontrollointi	Bello & Gilliland, Mortages & Vossen (1999)
	Seurannan viitekehys	Srpiggs
<i>Koulutus</i>	Tulosperusteinen seuranta	Mortages & Vossen (1999)
	Toimintaperusteinen seuranta	Mortages & Vossen (1999)
	Koulutusohjelma	Frazier (1999)
	Osaamisen jakaminen	Frazier (1999)
<i>Koulutus</i>	Myyntisoiton tuki	Gorchels (2004)
	Seurantamallit	Gorchels (2004)



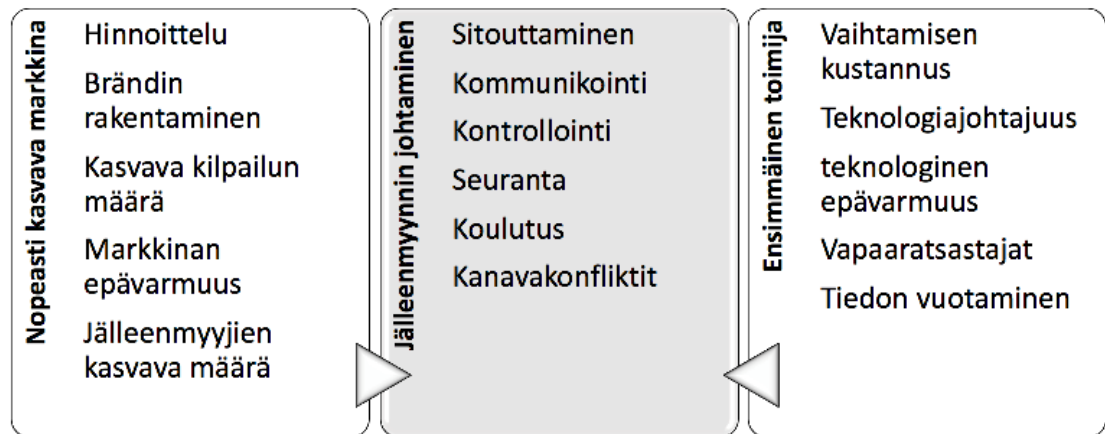
*Konfliktin  
hallinta*

Tuotekoulutus	Gorchels (2004)
Markkinakoulutus	Gorchels (2004)
Asiakaspriorisoinnin koulutus	Gorchels (2004)
Jälleenmyyntikanavan suunnittelu	Webb & Hogan (2002)
Tuotevalikoiman jako	Kotler & Keller (2012)
Korvaukset kanavan rajojen ylittämisestä	Kotler & Keller (2012)
Selkeä roolien kommunikointi	Webb & Hogan (2002)
Oletusten juurisyiden ymmärtäminen	Fan et.al (2004)
Tavoitteiden yhteinen asettaminen	Fan et.al (2004)
Yksinmyyntioikeus	Shipley at. Al. (1989)
Diplomatia, sovittelu tai välimiesmenettely	Kotler & Keller (2012)
Lakiin tai sopimukseen turvautuminen	Kotler & Keller (2012)

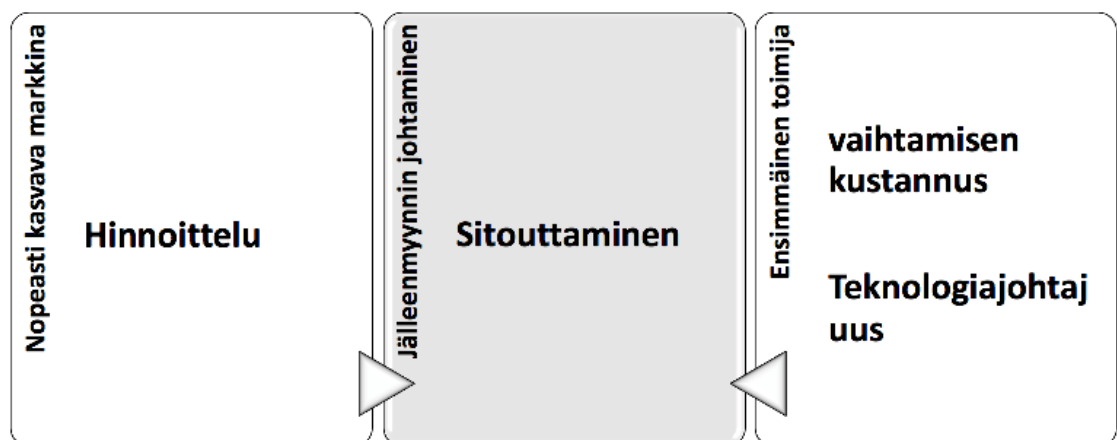
Listaus jälleenmyynnin johtamisen työkaluista osoittaa jälleenmyynnin johtamisen monipuolisuuden. Listatuista työkaluista valmistaja voi käyttää tilanteeseen sopien joko lähes kaikkia tai vain osaa.

## 4. MARKKINATILANTEEN VAIKUTUS JÄLLEEN-MYYNNIN JOHTAMISEEN

Jälleenmyynnin johtamiselle ei ole yhtä parasta tapaa, vaan parhaaseen tulokseen päästään ympäristöönsä sopivalla johtamisella (Gencturk, E. F., & Aulakh, P. S. 1995). Tässä kappaleessa tarkastellaan ensimmäisen toimijan aseman ja nopeasti kasvavan markkinan piirteiden vaikutusta jälleenmyynnin johtamiseen. Markkinaympäristön ja jälleenmyynnin johtamisen erityispiirteet on jäsennelty kirjallisuuden perusteella ja niistä on kerätty viitekehys markkinatilanteen vaikutuksista jälleenmyynnin johtamiseen. Vaikutuksia käsitellään tässä luvussa jälleenmyynnin johtamisen tehtävien mukaan. Myöhemmin empiirisen tutkimuksen perusteella tehdään sama analyysi ja verrataan kirjallisuuden ja empiirisen tutkimuksen tuloksia.



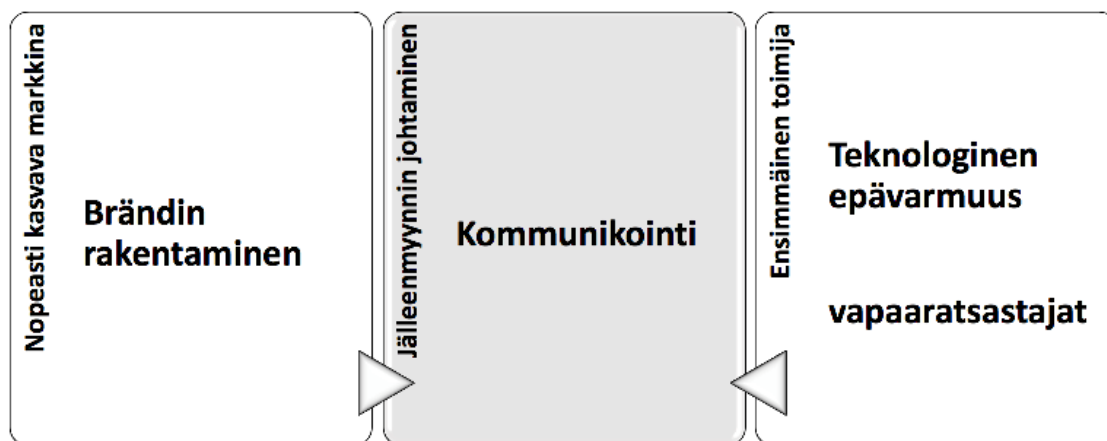
*Kuva 5: Viitekehys ensimmäisen toimijan aseman ja nopeasti kasvavan markkinan vaikutuksesta jälleenmyynnin johtamiseen*



*Kuva 6 Markkinatilanteen vaikutus sitouttamiseen*

Tarkastellaan ensin markkinatilanteen vaikutusta jälleenmyyjän sitouttamiseen. Markkinan nopean kasvun kannalta erityisesti hinnoittelu vaikuttaa jälleenmyyjän sitouttamiseen. Hinta-suorituskyky suhde kasvaa nopeasti kasvavalla markkinalla (Day 1981, s.62). Goodmanin ja Dionin (2001, s.292) tutkimuksen mukaan tuotteen myyvyys vaikuttaa eniten jälleenmyyjän sitoutumisen tasoon. Valmistajan on siis pysyttävä mukana hinta-suorituskyvyn kasvussa ylläpitääkseen jälleenmyyjän sitoutuneisuutta.

Ensimmäisen toimijan erityispiirteistä vaihtamisen kustannus ja teknologiajohtajuus tuovat mahdollisuuksia sitouttaminen kannalta. Ensimmäinen toimija pääsee luomaan jälleenmyyntisuhteita ennen nopeasti kasvavan markkinan kasvavaa kilpailua. Jälleenmyyjän kannalta valmistajan vaihtaminen aiheuttaa kustannuksia uuden valmistajan toimituskyvyn, luotettavuuden ja tuotteiden laadun selvittämisestä, sekä mahdollisesti eroavan toimintalogiikan opiskelusta (Lieberman & Montgomery 1988, s.46). Vaihtamisen kustannus siis kasvattaa jälleenmyyjän sitoutuneisuutta. Teknologisella johtajuudella tarkoitetaan kilpailijoihin nähden aiemmin alkanutta oppimista ja kerrytettyä kokemusta sekä muun muassa saavutettua yksikkökustannusten laskua (Lieberman & Montgomery 1988, s.43). Goodmanin ja Dionin (2001) tutkimuksen mukaan valmistajan vahvuuksien nähden kasvattavan sitoutuneisuutta. Lisäksi laskevat yksikkökustannukset kasvattavat sitoutuneisuutta edellisessä kappaleessa mainitun hinnoittelun kautta.

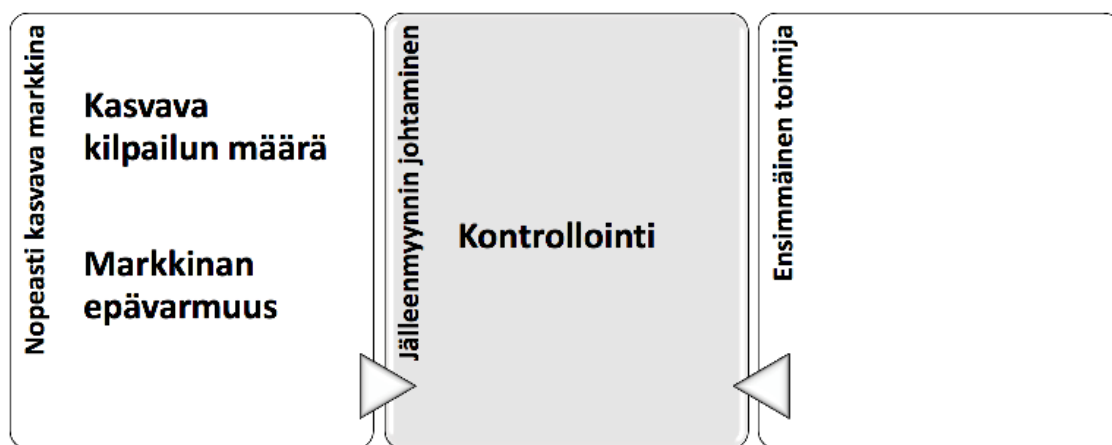


**Kuva 7 Markkinatilanteen vaikutus kommunikointiin**

Markkinan nopean kasvun piirteistä erityisesti brändin rakentamisen mahdollisuus vaikuttaa kommunikointiin. Kasvavalla markkinalla on ainutlaatuinen mahdollisuus yrityksen brändin rakentamiseen ja uusien asiakkaiden saavuttamiseen, sillä asiakkaiden kiintymys aikaisempiin brändeihin on heikompaa kuin kypsillä markkinoilla (Aaker & Day 1986, s.412). Kommunikointi myyntikanavan jäsenten välillä on tärkeää markkinointistrategian muodostamisen ja implementoinnin kannalta (Frazier 1999, s.229). Kasvava markkina siis tarjoaa ainutlaatuisen tilaisuuden brändin rakentamiselle, mutta tämän saavuttamiseen vaaditaan hyvää kommunikaatiota myyntikanavan kaikkien osapuolien välillä.

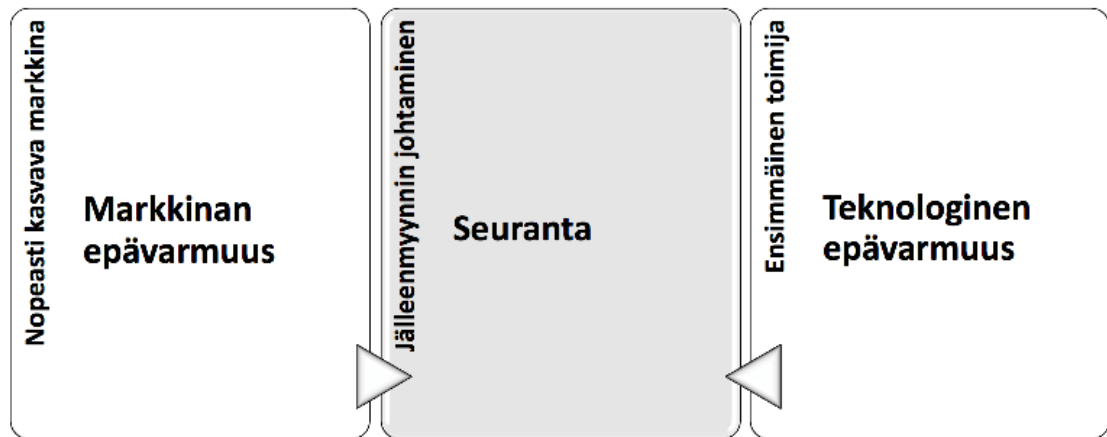
Ensimmäisen toimijan erityispiirteistä etenkin teknologinen epävarmuus ja vapaaratsastajailmiö vaativat hyvää kommunikointia.

Teknologinen epävarmuus tarkoittaa sitä, että valmistajan on vaikea arvioida tuotteiden kehitystä ja oppimisesta saavutettua kilpailuetua (Aaker & Day 1986, s.413). Lisäksi teknologinen epävarmuus aiheuttaa kustannuksia useista iterointikierroksista ennen toimivan konseptin löytymistä (Schilling 2013, s.92). Cavusgilin (1995) mukaan jälleenmyyjän käyttö rajoittaa valmistajan mahdollisuutta kerätä oppia markkinoilta. Teknologinen epävarmuus korostaa siis kommunikoinnin merkitystä jälleenmyyntisuhteessa entisestään. Vapaamatkustajailmiöllä tarkoitetaan sitä, että myöhäisemmät toimijat saattavat hyötyä ensimmäisen toimijan luomasta infrastruktuurista tai asiakkaiden perehdyttämisestä (Lieberman & Montgomery 1988, s.47). Näin ollen kommunikointi ja asiakkaiden kasvava tietämys voi edesauttaa vapaamatkustajailmiötä.



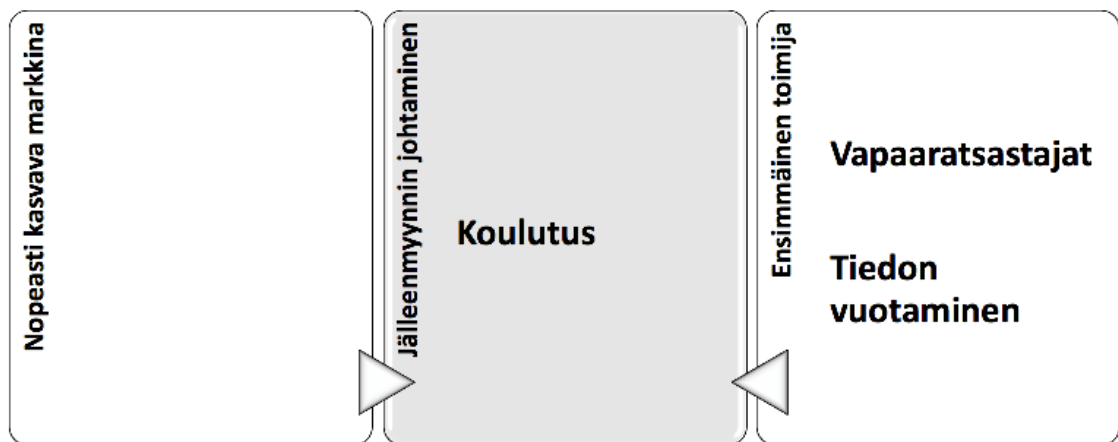
**Kuva 8 markkinatilanteen vaikutus kontrollointiin**

Ensimmäisen toimijan erityispiirteistä ei kirjallisuudessa korostunut yksittäisiä tarpeita kontrollon kannalta. Markkinan nopean kasvun kannalta kontrollointi nähdään tärkeänä kilpailutilanteen ja markkinan epävarmuuden hallinnassa. Nopeasti kasvava kilpailijoiden lukumäärä saattaa johtaa siihen, että edes kilpailukykyinen tuote ei menesty markkinoilla jälleenmyyntikanavan rajallisuuden seurauksena (Aaker & Day 1986, s.417). Kilpailutilanne on otettava huomioon valmistajan oman jälleenmyyntikanavan kontrolloinnissa ja pyrittävä vähintään ylläpitämään oma osuus jälleenmyyntikanavasta. Markkinoiden epävarmuus luo haasteita tavoitteiden ja seurannan asettamiselle (Mortages & Vossen 1999, s.77). Tavoitteiden asettaminen on yksi tärkeä kontrollon keino ja epävarmuus tässä hankaloittaa myös kontrollointia.



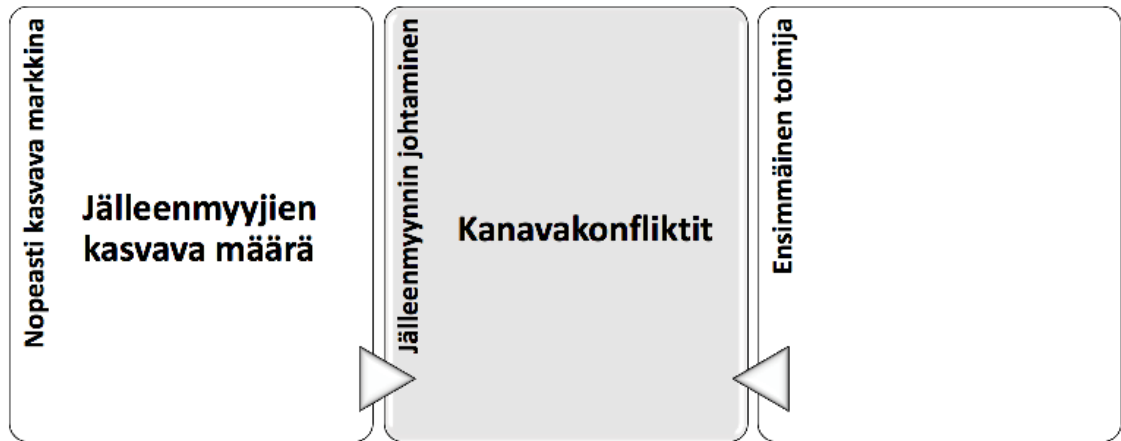
**Kuva 9 Markkinatilanteen vaikutus seurantaan.**

Markkinatilanteen vaikutus jälleenmyyjän seurantaan liittyy lähinnä sekä markkinan, että teknologian epävarmuuteen. Kuten aiemmassa kappaleessa mainittiin, markkinoiden epävarmuus luo haasteita tavoitteiden ja seurannan asettamiselle (Mortages & Vossen 1999, s.77). Ensimmäisen toimijan aikana markkinat ovat vielä hyvin epävarmoja siitä, mitä ominaisuuksia asiakkaat arvostavat ja kuinka paljon he ovat valmiita niistä maksamaan (Schilling 2013, s.93). Näin ollen seuranta ja erityisesti mittareiden asettaminen on hankalaa ensimmäisenä toimijana nopeasti kasvavalla markkinalla.



**Kuva 10 Markkinatilanteen vaikutus koulutukseen**

Koulutuksen kannalta kirjallisuudessa korostetaan tiedon jakamisen suunnittelua. Bellon ja Gillilandin (1997) mukaan jotkin jälleenmyyjät voivat olla taipuvaisia jakamaan informaatiota potentiaalisille tai nykyisille kilpailijoille. Ensimmäisen toimijan on siis oltava erityisen tarkka salassapidettävän informaation jakamisen kannalta. Lisäksi ensimmäinen toimija kasvattaa tuotteen tietoisuutta asiakkaiden ja jälleenmyyjien keskuudessa, jolloin aikaiset seuraajat voivat hyötyä markkinoilla olemassa olevasta asiantuntijuudesta (Lieberman & Montgomery 1988, s.47).



***Kuva 11 Markkinatilanteen vaikutus kanavakonflikteihin***

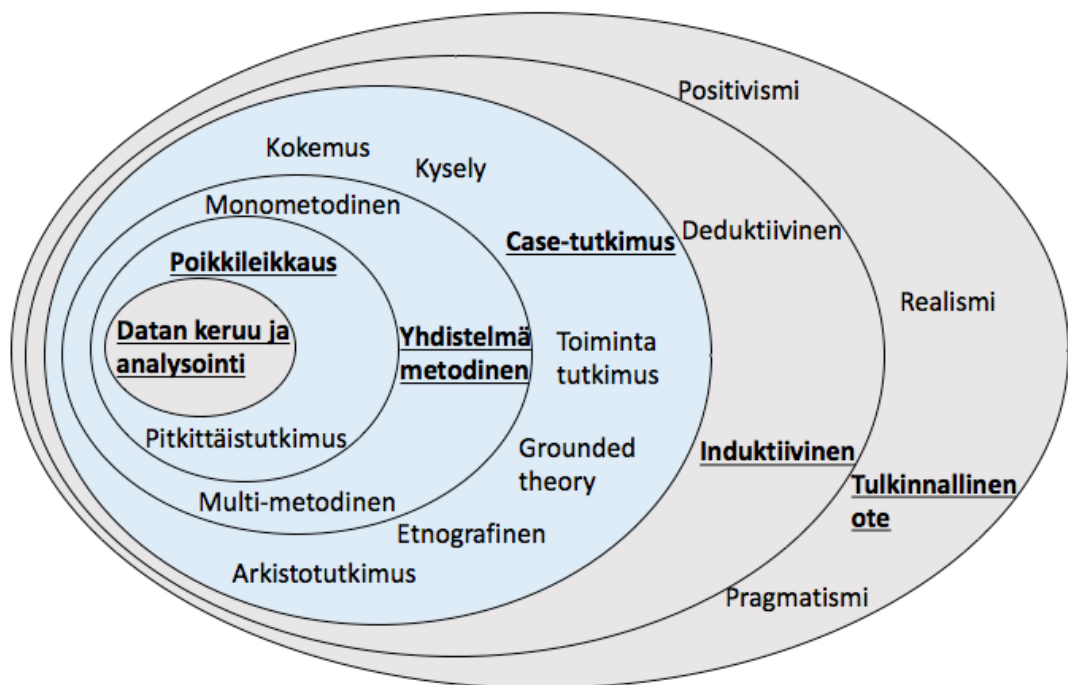
Valmistajan kannalta kasvava jälleenmyyjien määrä samoilla markkinoilla saattaa kasvattaa markkinaosuutta ja nostaa markkinoille tulemisen vaikeutta muille, tosin jälleenmyyjien väliset konfliktit nousevat ongelmaksi (Frazier 1999, s.232). Useamman kanavan käyttö vaikuttaisi kasvattavan tuotteen kattavuutta markkinoilla, mutta vähentävän jälleenmyyjän halukkuutta investoida ja tuoda lisäarvoa itse tuotteelle (Frazier 1999, s.232). Useamman jälleenmyyjän käytön varjopuolena on myös mahdollinen hämmennys ja kiusalliset tilanteet asiakkaiden keskuudessa, jos useampi jälleenmyyjä kontakttoi heitä saman tuotteen asialla (Frazier 1999, s.233).

## 5. TUTKIMUSMETODOLOGIA JA TUTKIMUKSEN SUORITUS

Tässä kappaleessa käsitellään tutkimuksen metodologiavalintoja ja tutkimuksen suorituksen etenemistä. Metodologiavalinnat tarkoittavat muun muassa sitä, mistä lähtökohdista tutkimusongelmaa on lähestytty, miten tutkija sijoittuu tutkimuksen kohteeseen nähden ja millaisella ajanjaksolla kohdetta tutkitaan. Lisäksi kerrotaan mahdollisimman kattavasti miten tutkimus on käytännössä tehty. Tämän kappaleen tarkoitus on antaa lukijalle mahdollisuus tarkastella tutkimuksen luotettavuutta.

### 5.1 Tutkimusmetodologia

Tutkimusvalintoja tehdessä on tärkeää ymmärtää tutkimuksen tarkoitus (Saunders 2009, s.138). Saundersin (2009) viitekehyksen (kuva 12) mukaan tutkimus voidaan jaotella filosofioihin, lähestymistapoihin, strategioihin, tutkimusmetodeihin, aikanäkemykseen ja tutkimusmenetelmiin. Viitekehys kuvaa myös eri vaihtoehtoja kullekin osa-alueelle. Kuvassa 12 on myös alleviivattu ja korostettu tässä tutkimuksessa tehtyjä metodologiavalintoja.



**Kuva 12:** Tutkimusmetodologiavaihtoehdot tieteellisessä tutkimuksessa. Tämän tutkimuksen metodologiavalinnat alleviivattuna. (Saunders et al 2009, s.108)

Saundersin mallin ensimmäisellä kuorella esitetään vaihtoehtoiset tutkimusfilosofiat. Tutkimusfilosofialla tarkoitetaan sitä, miten tutkija näkee tutkittavan kohteen (Saunders 2009, s.108). Vaihtoehtoista tulkinnallista ote sopii tähän tutkimukseen, sillä tulkinnallisen otteen oletuksena on että tutkija on itse osa tutkittavaa kohdetta. Tulkinnallisessa otteessa pyritään etsimään tekijöitä ilmiöiden taustalla. Tutkimus suoritetaan laadullisen tutkimuksen lisäksi pienillä otoksilla sekä syvällisillä tutkielmilla. (Saunders 2009, s.119)

Toisella kuorella esitellään vaihtoehdot tutkimuksen suhteesta ongelmaan. Induktiivinen tai deduktiivinen lähestymistapa määräytyy sillä pyritäänkö tutkimuksella todistamaan teoriaa vai luomaan uutta teoriaa. Induktiivisella lähestymistavalla pyritään luomaan teoriaa tutkimuksen havaintojen pohjalta, kun taas deduktiivisella lähestymistavalla pyritään yhdistämään tutkimuksen havainnot olemassaolevaan teoriaa. Tämän tutkimuksen luonne on kartoittava ja tutkimuksen havainnoista pyritään muodostamaan mielikuva kohdeyrityksen jälleenmyynnin tavoista, vahvuuksista ja kehityskohteista. Tällöin tutkimus luokitellaan induktiiviseksi (Saunders 2009, s.127)

Kolmannella kuorella esitellään vaihtoehtoiset tutkimusstrategiat. Tutkimusstrategia vastaa kysymykseen millä tavoin tietoa kerätään. Tämä tutkimus suoritetaan case tutkimuksena. Case tutkimusta käytetään erityisesti selittävässä tai kartoittavissa tutkimuksissa. Case tutkimuksessa tutkitaan jotain tiettyä tämänhetkistä ilmiötä tosielämän näkökulmasta käyttäen useita lähteitä. Case tutkimuksen tiedonkeruussa käytetään usein useiden menetelmien yhdistelmiä. (Saunders 2009, s.146)

Neljännellä kuorella esitellään metodolgiavalintoja, eli sitä toteutetaanko tutkimus monometodisena, yhdistelmämetodilla vai multimetodisena. Monometodinen tutkimus tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa käytetään vain yhtä tiedonkeruumenetelmää. Yhdistelmämetodissa käytetään useampaa eri tiedonkeruumenetelmää. Myös multimetodisessa käytetään useampaa tiedonkeruumenetelmää, mutta tällöin kaikki menetelmät ovat joko laadullisia tai määrällisiä. Tämä tutkimus painottuu haastattelujen kvalitatiiviseen osaan, mutta tutkimuksessa käytetään myös haastattelussa kerättyä kvantitatiivista tutkimustietoa. (Saunders 2009, s.152)

Viidennellä kuorella valitaan tutkimuksen aikaperspektiiviksi joko poikkileikkaus tai pitkittäistutkimus. Poikkileikkauksella tutkitaan ilmiötä tietyllä ajanhetkellä ja pitkittäistutkimuksessa huomioidaan myös ajan vaikutus tutkittavaan kohteeseen. Tämä tutkimus on poikkileikkaus, sillä tutkimuksessa selvitetään yrityksen tämänhetkistä tilannetta jälleenmyynnin johtamisessa. (Saunders 2009, s.155)

Kuudennella kerroksella määritetään miten tietoa kerätään ja analysoidaan. Tässä tutkimuksessa datan keräämiseen käytetään osallistuvaa havainnointia ja haastatteluja, sekä lisäksi käytetään yrityksen taloustietoja analyysin tukena. Osallistuva havainnointi voidaan vielä määritellä tarkemmin sen mukaan ovatko muut ympäristön yksilöt tietoisia tutkimuksesta ja tutkijasta ja sen mukaan, osallistuuko tutkija ympäristön toimintaan.



Tässä tutkimuksessa tutkijan olemassaolo tiedetään, mutta on myös huomioitava, että tutkija on ollut yhteisön jäsen jo ennen tutkimusta, joten tutkijan osallistuminen ei todennäköisesti aiheuta muutoksia ympäristön käyttäytymisessä. Tutkija myös osallistuu toimintaan. (Saunders 2009, s.293)

Osallistuvan havainnoinnin tietoa kerätään haastatteluilla. Haastattelututkimuksessa oleellista on otoksen kerääminen. Otos voidaan muodostaa joko kaikista kohderyhmän jäsenistä, jolloin otos on niin sanottu census. Jos kaikkia kohderyhmän jäseniä, voidaan harkita tuleeko otannan valinnassa tietoisesti pyrkiä hakemaan joukkoa, joka kuvaa parhaiten koko kohderyhmää. Otos voidaan muodostaa perustuen todennäköisyyteen tai joihinkin jäsenien ominaisuuksiin. Tässä tutkimuksessa pyritään haastattelemaan kaikkia kohderyhmän jäseniä, mutta tutkimuksen ulkopuolelle jätetään kuitenkin yrityksen myyjät, jotka ovat työskennelleet alle puoli vuotta kyseisessä tehtävässä. (Saunders 2009, s.213)

## 5.2 Empiirisen tutkimuksen vaiheet ja osapuolet

Tutkimuksen empiirinen osuus suoritettiin keväällä 2017. Empiirisen tutkimuksen suunnittelu tapahtui Tammikuun aikana, jolloin tarkennettiin haastattelututkimuksen aihepiiri ja luotiin kysymysrunko. Tämän jälkeen sovittiin haastatteluille ajankohdat. Haastattelut suoritettiin intensiivisesti kahden viikon aikana Helmikuussa. Suurin osa haastatteluista onnistuttiin järjestämään kasvotusten, mutta osa suoritettiin myös videon välityksellä. Haastattelujen tulokset käytiin läpi ja analysoitiin Helmi-Maaliskuussa jonka jälkeen tutkimuksen tulokset esitettiin yrityksen myyjille myyntikokouksessa Maaliskuun lopulla 2017. Tämä jälkeen tuloksia analysoitiin uudelleen ja viimeisteltiin tutkimus.

Haastateltaviksi valittiin case-yrityksestä kuusi myyntipäällikköä ja yksi henkilö yleisjohdosta. Myyntipäälliköitä oli yrityksessä tutkimuksen teko hetkellä kymmenen, mutta kolme jätettiin tutkimuksen ulkopuolelle, sillä he olivat olleet roolissaan alle kolme kuukautta ja näin ollen eivät vielä mahdollisesti ole muodostaneet kokonaisvaltaista kuvaa case-yrityksen jälleenmyynnin johtamisesta. Yksi myyntipäällikkö oli tutkimuksen tekijä, joten luonnollisesti jätettiin haastattelun ulkopuolelle. Myyntipäälliköiden pääasiallinen tehtävä case-yrityksessä on vastata jälleenmyynnin johtamisesta. Yleisjohdosta mukaan otettiin henkilö, joka toimii myyntipäälliköiden esimiehenä ja on vastannut case-yrityksen myyntitoiminnoista.

Haastattelun lisäksi tutkimus suoritetaan osittain osallistuvana havainnointina, sillä tutkija on osa case-yrityksen organisaatiota. Osallistuva havainnointi kohdistuu lähinnä tarkennuksiin tai huomioihin analyysivaiheessa. Muuten pyritään noudattelemaan mahdollisimman paljon haastatteluista saatua tietoa. Kuvassa 13 esitetään havainnoinnin eri vaihtoehtoja. Tässä tutkimuksessa tutkija on osana organisaatiota ja haastateltavat tietävät tutkimuksen olemassaolosta. Lisäksi tutkija osallistuu päivittäiseen toimintaan. Näin ollen tutkija on tässä tapauksessa osallistuva havainnoija.

Tutkijan osallistuminen toimintaan	osallistuu	<b>Osallistuva havainnoija</b>	<b>Täysillä osallistuja</b>
	Ei osallistu	<b>Katselija</b>	<b>Salatarkkailija</b>
		Tiedossa	Ei tiedossa
		Tutkijan identiteetti	

*Kuva 13: Havainnoinnin eri vaihtoehdot*

Tutkimuksen päämenetelmä on haastattelut, jotka toteutetaan pääosin semistrukturoituna haastatteluna. Haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina kasvotusten, jos mahdollista. Niissä tapauksissa, jossa haastatteltava ei pääse paikanpäälle, haastattelu suoritetaan videoyhteydellä. Haastatteluista tehdään muistiinpanot. Haastattelurunko tarkistetaan ensimmäisen haastattelun jälkeen.

### 5.3 Haastattelun rakenne

Tutkimuksen haastatteluosuus toteutetaan haastatteleamalla case yrityksen myyjiä. Haastattelua varten jälleenmyynnin johtaminen on jaettu kuuteen eri osa-alueeseen teoriaosuuden perusteella. Lisäksi haastatteluun kuuluu ensimmäisen toimijan ja nopeasti kasvavien markkinoiden erityispiirteiden kartoittaminen. Haastattelut nauhoitetaan ja niistä tehdään muistiinpanot. Lisäksi haastattelija voi tarkentaa kysymyksen asettelua, jos siinä on epäselvyyksiä. Tämä on tärkeää, jotta haastateltavat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastattelu suoritetaan avoimin kysymyksin ja pyritään minimoimaan haastattelijan ohjaava vaikutus. Haastattelija kuitenkin pyrkii ohjaamaan keskustelua siten, että vastaukset pysyvät kysymyksenmukaisina. Haastattelun alussa haastateltavalta kysytään case-yrityksen markkinatilanteen vaikutuksista jälleenmyynnin johtamiseen. Haastateltavilta kysytään erikseen ensimmäisen toimijan aseman

vaikutuksia ja nopeasti kasvavan markkinan vaikutuksia. Tämän jälkeen haastatellaan jälleenmyynnin johtamisen tapoja case-yrityksessä ja pyritään tapojen lisäksi kartoittamaan myös case-yrityksen vahvuuksia ja kehityskohteita. Jälleenmyynnin johtaminen on jaoteltu teoriaosuuden mukaan seuraaviin osa-alueisiin:

- Kommunikointi
- Kontrollointi
- Seuranta
- Koulutus
- Konfliktinhallinta
- Sitouttaminen

Jokaisessa jälleenmyynnin johtamisen osa-alueessa keskitytään pääosin nykyisiin toimintatapoihin ja lopuksi haastateltavalta kysytään myös vahvuuksia ja kehityskohteita. Sitouttaminen on osa-alueena jaoteltu vielä teorianosuuden mukaisesti pienempiin osiin ja näiden toteutuksesta kysytään erikseen. Haastattelun kysymysrunko on esitetty liitteissä (liite 1).

Haastattelujen lopuksi tehdään lyhyehkö kysely, jossa haastateltavat arvioivat yrityksen suoriutumista eri osa-alueilla ja osa-alueen tärkeyttä. Kysymyksien asettelussa on kiinnitettävä huomiota, että ne ovat helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisiä. Arviointivaihtoehtoina pohdittiin teemojen järjestämistä suoriutumisen ja tärkeyden kannalta. Tutkimuksessa päädyttiin kuitenkin arvioimaan suoriutuminen ja tärkeys numeerisesti yhdestä (vähän tärkeä) viiteen (todella tärkeä), jotta suoriutumista ja tärkeyttä voidaan verrata keskenään. Kysely on haastateltavan kannalta monin tavoin tulkinnanvarainen, sillä suoriutumisen ja tärkeyden numeerinen arviointi ei ole yksiselitteistä. Numeerisen kyselyn tavoite on nostattaa keskustelua jälleenmyynnin johtamisen painoalueista. Haastateltavia pyydetään arvioimaan jälleenmyynnin osa-alueet tärkeyden kannalta yhdestä (1) viiteen (5). Tämän jälkeen jälleenmyynnin osa-alueista arvioidaan case-yrityksen suoriutuminen yhdestä (1) viiteen (5). Haastateltavia kehoitetaan käyttämään vähintään kerran arvosana 1 ja kerran arvosana 5 kummassakin arvioinnissa. Tämä siksi, että haastattelijat käyttäisivät keskenään verrattavissa olevaa skaalaa ja koko arvosteluasteikkoa.

Haastattelujen edetessä haastattelijan on huolehdittava erityisen tarkasti siitä, että vastaus pysyy aiheessa. Toisaalta osa-alueissa on huomattavan paljon liitoskohtia. Tällöin muistiinpanoihin merkitään liitoskohta ja loput muistiinpanoista kirjoitetaan liitetyn osa-alueen alle. Haastattelurunko tarkistetaan ensimmäisen haastattelu jälkeen. Tällöin korjataan kysymysten asettelua tai järjestystä, jos se on tarpeen.

Osallistuva havainnointi näkyy tutkimuksessa lisäysten ja huomioiden muodossa. Esimerkiksi nopeasti kasvavan markkinan vaikutuksia analysoidessa tehdään seuraava huomio:

*Toisaalta, toisin kuin teoriassa, haastatteluissa ei havaittu suuria kilpailun kasvusta johtuvia haasteita. Suurin syy tähän on todennäköisesti se, että case-yritys on ensimmäisenä toimijana pystynyt ylläpitämään etumatkansa kiitettävästi.*

Case yrityksen ja kilpailijoiden suhde ei tule ilmi haastatteluissa, mutta haastattelija tuntee yrityksen tilanteen hyvin, sillä haastattelija on organisaation jäsen.

## 5.4 Luotettavuuden analysointi

Ensimmäisen haastattelun jälkeen tehtiin muutamia havaintoja liittyen kysymysrunkoon. Itse kysymysrunko vaikutti toimivan hyvin, mutta haastattelun määrittämisessä oli parannettavaa. Haastattelu tuli määritellä tarkemmin kohdistumaan nimenomaan myyntiorganisaatioon ja sen toimintaan, eikä koko yritykseen. Lisäksi oli määriteltävä tarkemmin että tutkitaan tämän hetkistä ajankohtaa. Eräs mielenkiintoinen havainto oli, että kysyttäessä tämän hetkisiä toimia, haastateltavat alkoivat herkästi pohtia myös asioita, mitä voisi tai kannattaisi tehdä. Tätä ongelmaa korjattiin haastattelijan tarkkaavaisuudella, sekä pyytämällä etukäteen haastattelijoita kiinnittämään huomiota tähän piirteeseen.

Lisäksi ensimmäisten haastattelujen jälkeen havaittiin, että haastattelijan ollessa yrityksen työntekijä, haastattelijat saattoivat jättää mainitsematta joitain yksityiskohtia, jotka ollettivat olevan haastattelijan tiedossa jo entuudestaan. Lopuissa haastatteluista mainittiin aluksi, että haastateltavan tulisi ajatella haastattelijan olevan ulkopuolinen ja mainitsevan myös itsestäänselvyydet.

Kysymys sitouttamisesta oli rakenteeltaan erilainen kuin muut jälleenmyynnin johtamisen osa-alueet. Haastatteluissa havaittiin jonkun verran päällekkäisyyksiä, mutta toisaalta tämän koettiin olevan luonnollista, sillä sitouttaminen on jälleenmyynnin osa-alueena kattava ja osittain sisältää samanlaisia piirteitä kuin muut osa-alueet.

Ennen haastatteluja kysymysten avoimuus ja monitulkintaisuus koettiin mahdollisena hankaluutena ja nähtiin riski sille, että haastattelijat tulkitsisivat kysymykset huomattavan eri tavalla ja näitä olisi vaikea verrata keskenään. Tämä riski ei kuitenkaan toteutunut, vaan haastateltavat ymmärsivät kysymykset kiitettävän hyvin. Toisaalta haastateltavilla oli ajoittain hankaluuksia pysyä kysymyksen aiheessa ja vastaukset olivat välillä kokonaisvaltaisempia kuin mihin kysymyksessä pyrittiin. Luotettavuuden kannalta voidaan pohtia, onko haastattelukysymykset ja siihen valitut teemat vaikuttaneet tutkimuksen tuloksiin.

Empiirisen tutkimuksen kaikki haastateltavat olivat case-yrityksen työntekijöitä. Tutkimuksen tulokset olisivat voineet erota, jos tutkimuksessa olisi haastateltu esimerkiksi myös valittuja jälleenmyyjän edustajia ja tutkittu heidän näkemystä case-yrityksen jälleenmyynnin johtamisesta. Haastattelijan roolilla, case-yrityksen työntekijänä, on varmasti ollut myös vaikutusta haastattelujen luotettavuuteen. Haastattelijan rooli nähdään

lähinnä positiivisena luotettavuuden kannalta, sillä haastateltavat ovat voineet olla avoimempia kuin täysin vieraan haastattelijan kanssa.

Määrällisissä kysymyksissä tulkinnalla vaikutti olevan suuri merkitys. Jälleenmyynnin johtamisen osa-alueiden arviointi suoriutumisen ja tärkeyden perusteella oli haastava, mutta lopulta haastateltavat kokivat saavansa todenmukaisen arvostelun tehdyksi. Kysymys parhaasta ja huonoimmasta jälleenmyyjästä ja heidän kanssaan parhaiten ja huonoiten onnistuneista osa-alueista taas osoittautui hyvin tulkinnanvaraiseksi. Esimerkiksi eräs haastateltava mietti samaa yritystä sekä parhaimmaksi, että huonoimmaksi jälleenmyyjäkseen. Lisäksi osa-alueiden järjestäminen onnistumien mukaan tuntui olevan yleisesti hankalaa. Näin ollen tutkimuksen määrällisten kysymysten luotettavuus voidaan nähdä enintään suuntaa-antavana.

Tutkimus on ajankohtainen ja tarpeellinen case-yritykselle lähivuosien aikana. Useamman vuoden kuluttua yrityksen rooli markkinoilla ja markkinan tilanne on voinut muuttua. Muutosta ei kuitenkaan ole havaittavissa tutkimuksen valmistumisen aikaan. Luotettavuuden analysointi toistettavuuden kannalta voidaan nähdä haastavana, sillä case-yrityksessä tapahtuu jatkuvaa muutosta johtuen markkinan ja case-yrityksen nopeasta kasvusta. Tutkimusmenetelmät ja haastattelurakenne on kuvattu siten, että tutkimus voitaisiin toistaa, mutta tuloksissa voisi olla pieniä eroavaisuuksia jälleenmyynnin johtamisen tapojen muuttumisen myötä. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös yleistettävyyden kannalta, mikä on hieman ongelmallinen tämän tutkimuksen tapauksessa. Tutkimuskysymys koskee case-yrityksen toimintatapoja, vahvuuksia ja heikkouksia, joten tutkimustulokset voisivat poiketa merkittävästikin jotain toista organisaatiota tutkiessa. Tutkimusmenetelmän sen sijaan on hyvin yleistettävissä.

## 6. TULOKSET

Tässä luvussa on esitetty haastattelujen tulokset auki kirjoitettuina. Kappaleessa käsitellään aiheet haastattelun mukaisessa järjestyksessä, sekä lopuksi analysoidaan teoriaosuudessa esiteltyä viitekehystä. Viitekehystä on muotoiltu siten, että haastatteluista löydetty yhteydet on korostettu samoin kuin teoriaosuudessa. Lisäksi on käytetty alleviivausta silloin, kun yhteys on löydetty sekä teoriaosuudesta, että empiirisestä osuudesta. Yliviivaus tarkoittaa sitä, että yhteys on löydetty teoriaosuudesta, mutta ei empiirisestä osuudesta.

### 6.1 Ensimmäisen toimijan aseman vaikutukset

Ensimmäisen toimijan aseman vaikutuksista jälleenmyynnin johtamiseen havaittiin haastatteluissa useita toistuvia piirteitä. Ensimmäisen toimijan aseman osalta haastateltavien vastauksissa oli selkeitä eroja johtuen työuran pituudesta case yrityksessä. Pisimpään yrityksessä työskennellyt oli työskennellyt noin neljä vuotta ja tuorein oli työskennellyt kaksi kuukautta yrityksessä. Suurimpana erona oli se, että pidempään työskennelleet näkivät enemmän haasteita ensimmäisen toimijan asemassa. Hekin kokivat, että tällä hetkellä asema on edullinen.

Haastatteluissa toistuvia piirteitä oli useita. Alla (taulukko 5) on listattu toistuvat piirteet jaotellen ne aikaisen vaiheen ja myöhemmän vaiheen piirteisiin. Tutkimuksessa on tarkoitus tarkastella markkinan vaikutusta jälleenmyynnin johtamiseen ja yrityksen nykytilaa. Toisaalta molemmat vaiheet ovat yrityksen kannalta oleellisia, sillä markkinan kehityksen vaihe vaihtelee huomattavasti markkina-aluekohtaisesti. Yrityksen kannalta kehittyneillä markkinoilla ollaan markkinan myöhäisemmässä vaiheessa, mutta monella markkinalla aikaisen vaiheen piirteet ovat edelleen havaittavissa. Näin ollen molemmat vaiheet ovat tällä hetkellä ajankohtaisia, mutta eri maantieteellisillä markkinoilla.

**Taulukko 5: Ensimmäisen toimijan erityispiirteitä markkinoiden aikaisessa ja myöhemmässä vaiheessa**

Aikainen vaihe	Myöhempi vaihe
Myyntityö kohdistuu ongelmaan ja ratkaisuun	Myyntityö kohdistuu tuotteeseen
Haaste sopivan jälleenmyyjän valitsemisessa johtuu siitä, että innokkaita ja rohkeita jälleenmyyjiä on vaikea löytää.	Haaste sopivan jälleenmyyjän valitsemisessa johtuu vaihtoehtojen suuresta määrästä ja olemassaolevista jälleenmyyjistä
Case yritys ottaa jälleenmyyjiin yhteyttä.	Jälleenmyyjät ottavat yhteyttä case yritykseen.
Jälleenmyyjillä epävarmuus tuotteen menekistä	Jälleenmyyjien näkemys case yrityksen luotettavuudesta.

Myyntityön kohdistuminen ongelmaan ja ratkaisuun markkinan aikaisessa vaiheessa johtuu siitä, että jälleenmyyjät eivät kunnolla ymmärrä tuotetta ja sen arvonluontia. Valmistajan myyjän on osattava argumentoida ongelma oikein ja myydä jälleenmyyjälle tarvittava usko ja innostus tuotteesta. On haastavaa löytää rohkea jälleenmyyjä, joka uskaltaa panostaa tuotteeseen, joka ei ole vielä vakiinnuttanut asemaa markkinalla. Markkinan alkuvaiheessa myös valmistajan on oltava itse aktiivinen jälleenmyyjien löytämiseksi ja ottaa itse moneen mahdolliseen jälleenmyyjän yhteyttä.

Myöhemmässä vaiheessa myyntityössä korostuu tuotteen ja valmistajan ominaisuudet, sillä markkina on oppinut jo ymmärtämään tuotteen tarpeen. Myöhemmässä vaiheessa valmistajan ei tarvitse enää perustella mikä tuotteen idea on. Lisäksi yhä useampi jälleenmyyjä alkaa kiinnostumaan yhteistyöstä ja he ottavat oma-aloitteisesti yhteyttä ensimmäiseen toimijaan. Tällöin jälleenmyyjän valinnan haastavuus perustuu mahdollisuuksien lukumäärään ja edelleen olemassa olevaan epävarmuuteen siitä, mihin markkinat kehittyvät. Markkinan kypsemmässä vaiheessa jälleenmyyjien luottamus ensimmäiseen toimijaan kasvaa. Jälleenmyyjät luottavat ensimmäisen toimijan asiantuntijuuteen ja siihen, että he tietävät mitä tekevät. Jälleenmyyjät jopa hyväksyvät virheitä, sillä tietävät, että ensimmäinen toimija on kuitenkin paras vaihtoehto ja muilla on samoja ongelmia vielä enemmän.

## 6.2 Nopeasti kasvavan markkinan vaikutukset

Haastatteluissa markkinan nopean kasvun vaikutukset jälleenmyynnin johtamiseen muokailivat melko hyvin teorian ennustamia piirteitä. Esimerkiksi tavoitteiden asettamisen hankaluus ja isojen tekijöiden kiinnostuksen kasvaminen tulivat ilmi haastatteluissa useasti. Toisaalta, toisin kuin teoriassa, haastatteluissa ei havaittu suuria kilpailun kasvusta johtuvia haasteita. Suurin syy tähän on todennäköisesti se, että case-yritys on ensimmäisenä toimijana pystynyt ylläpitämään etumatkansa kiitettävästi. Nopeasti kasvavan markkinan koettiin tuovan jälleenmyynnin johtamiseen etenkin seuraavia erityispiirteitä. Haastatteluissa useimmin esille nousi haaste kasvutavoitteen viestimisen haastavuudesta. Taulukossa 6 on esitetty kolme eniten haastatteluissa esiintynyttä tekijää.

**Taulukko 6: Nopeasti kasvavan markkinan vaikutukset**

<i>Haastattelu nro:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>Kasvutavoitteen viestintä</i>	X	X		X	X		X
<i>Jälleenmyyntimallin hallinta ja mukautuvuus</i>		X	X	X			
<i>Ostajan ammattitaidon kasvu</i>			X	X	X		

**Kasvutavoitteen viestiminen.** Jälleenmyyjälle on pystyttävä viestimään, kuinka suuri kasvuodotus heidän myyntituloksille on osoitettu. Jälleenmyyjä on myös saatava ymmärtämään, että heiltä odotetaan tuloksia myös nopeasti. Heidät on saatava ymmärtämään, että nopean kasvun vaiheessa on oltava aktiivinen ja tarjota tuotetta useasti ja etsiä uusia mahdollisuuksia. Joskus kasvutavoitteiden viestiminen aiheuttaa pieniä kauhutiloja, sillä jälleenmyyjät saattavat kokea ne kohtuuttomiksi tai mahdottomaksi tavoittaa. Aktiivisuutta vaaditaan myös case-yrityksen myyjiltä, sillä kasvun aikana jälleenmyyjiin on oltava usein ja systemaattisesti yhteydessä. Alla viittaus haastattelusta 21.2.2017

*”Suurin merkitys, mikä meille ja meidän työssä jälleenmyyjille pitää korostaa ja tuoda päivänselväksi asiaks, että jokaikinen jälleenmyyjä ymmärtää sen, että se kasvaa ja se kasvaa ja se kasvaa se markkina ja sitä (tuotetta) menee et ainoi mitä tarttee tehdä, niin pitää olla vaan triplasti aktiivisempi, tarjota kaikkialle, koska kysyntä kasvaa sitä mukaan. Jokaikinen (tuote) mitä me myydään, niin se lisää sitä kysyntää myös muihin firmoihin”*

**Sopivan jälleenmyyjän koko** muuttuu markkinan kasvaessa. Haastatteluissa tuli useasti esille ilmiö, jossa kasvanut markkina on nostanut suurempien jälleenmyyjien kiinnostusta. Markkinan nopean kasvun jatkamiseksi on tärkeää kasvattaa myös jälleenmyyjien



kokoa. Toisaalta haastatteluissa mainittiin usein se, että isot jälleenmyyjät eivät välttämättä olisivat olleet optimaalisimpia markkinan aikaisemmassa vaiheessa, sillä suuret jälleenmyyjät eivät ole kovin mukautuvaisia.

**Jälleenmyyntimallin mukautuvuus** nousi esille muutamassa haastattelussa. Aiemmassa vaiheessa tehdyt jälleenmyyntisopimukset on tehty usein sopimuksen teko hetken markkinatilanteen mukaan. Kaikki olemassa olevista sopimuksista eivät ole tällä hetkellä parhaita mahdollisia, mutta jälleenmyyntikanavaa ei toisaalta voi enää suunnitella täysin puhtaalta pöydältä, sillä olemassa olevia sopimuksia ei voida täysin sivuuttaa. Päätöksen teon kannalta tilanne on haastava, sillä muutokseen sisältyy aina riski siitä, että myyntiuuden kanavan kautta jopa vähenee. Toisaalta myös vanhaan jälleenmyyntikanavaan jumiutuminen nähdään riskinä.

**Kilpailijoiden määrä** nousee nopeasti kasvavilla markkinoilla, sillä muutkin yritykset näkevät mahdollisuuden markkinoilla. Joskus joitain kauppvoja saatetaan hävitä kilpailijalle, mutta toisaalta itse markkina kasvaa entistä nopeammin, sillä useampi toimija markkinoi ajatusta tuotteiden taustalla. Useassa tilanteessa kilpailija saattaa myydä asiakkaille, joiden tarpeesta case yritys ei ole ollut tietoinen, eikä kilpailijan voittamat kaupat välttämättä näin vähennä case yrityksen myyntiä.

**Ostajien kasvanut ammattitaito ja hintatieto** näkyy esimerkiksi korkeampina vaatimuksina turvallisuuden ja hyväksyntöjen suhteen. Lisäksi kauppojen sykli on nopeutunut ja määrät ovat kasvaneet, sillä asiakkaan osto-organisaatio on entistä tietoisempia case yrityksen tuotteista. Ostajalle ei markkinan kasvuvaiheessa enää tarvitse kertoa tuotteen hyötyjä alusta asti, vaan keskustelu siirtyy nopeammin hintaan ja tuotteen suorituskykyyn.

**Koulutuksen merkitys** kasvaa markkinoiden kasvun myötä. Oma kokemus on saatava välitettyä jälleenmyyjille siten, että he kykenevät toimimaan yhä useammassa tilanteessa itsenäisesti. Ostajien kysymyksiä tulee huomattavasti useammin ja ne ovat jatkuvasti entistä tarkempia. Case yrityksen omat resurssit eivät riitä jälleenmyyjän tukemiseen jokaisessa yksittäisessä kysymyksessä. Tiedon jaon on oltava tasolla, jolla mahdollistetaan jälleenmyyjän itsenäinen toimiminen.

## 6.3 Kommunikointi

Kommunikointi jälleenmyyjien kanssa tapahtuu usein sähköpostin ja puhelimen välityksellä. Näiden lisäksi jälleenmyyjien kanssa kommunikoidaan tapaamisten ja messujen yhteydessä. Karkeasti voidaan jakaa kommunikoinnin aiheet siten, että puhelimitse käydään läpi kysymyksiä ja ongelmatilanteita, sähköpostilla kommunikoidaan näiden lisäksi tarvittavia dokumentteja kuten hintalistoja, teknisiä tietoja tai uutisia tuotepäivityksistä. Tapaamisten ja messujen yhteydessä aihe koskee useammin markkinatilannetta yleisemmällä tasolla.

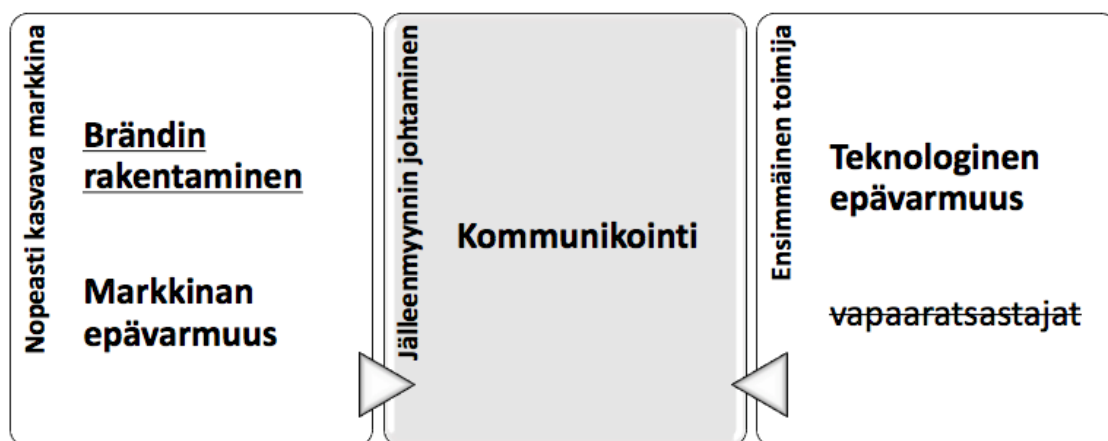
Jälleenmyyjien kanssa kommunikoinnissa ei ole usein säännöllistä rakennetta, vaan kommunikointi on tapauskohtaista ja melko epäformaalia. Haastatteluissa korostui henkilökohtaisten suhteiden merkitys kommunikoinnissa, sillä sitä pidettiin usein vahvuutena. Henkilökohtainen suhde parantaa kommunikoinnin määrää ja laatua. Kommunikoitavista asioista tärkeinä nähtiin liidien ja referenssiasiakkuuksien kommunikointi, sekä ongelmatilanteissa tukeminen. Tapaamisten, messujen ja läsnäolon merkitys kommunikoinnissa korostui.

Kommunikoinnin kohde nousi myös haastatteluissa esille. On tärkeää ymmärtää jälleenmyyjäorganisaation rakennetta ja sitä, kenen kanssa minkäkin asian kommunikointi on hyödyllisintä. Kommunikointia pyritään kohdistamaan suorittavan työn tasolle, eli jälleenmyyjien myyjille toimitusjohtajien sijaan. On huomioitava se, että mitä isompi jälleenmyyjän organisaatio on, sitä huonommin tieto kulkee organisaation sisällä. Mitä isompi jälleenmyyjä on kyseessä tai mitä enemmän kontakteja on, sitä enemmän kommunikoinnin selkeys korostuu. Joillain jälleenmyyjillä on yksi henkilö, joka on osoitettu erityiseksi kontaktihenkilöksi, jolloin tämä ajan myötä oppii tuntemaan case yrityksen tuotteet ja toimintatavat erityisen hyvin. Tämä on koettu kommunikoinnin kannalta hyväksi ratkaisuksi.

Jälleenmyyjien kommunikaatio case-yrityksen suuntaan koettiin puutteellisempänä. Tiedon saaminen markkinalta koettiin haastavaksi ja jälleenmyyjiltä joutuu aktiivisesti tiedustelemaan meneillään olevien projektien tilaa.

Vahvuuksiksi kommunikoinnissa ollaan koettu nopeus ja henkilökohtainen palvelu. Koe-taan, että pystytään palvelemaan välittämään eteenpäin erikoisempiakin pyyntöjä ja ongelmatilanteisiin reagointi on nopeaa. Lisäksi referenssitietojen välittäminen on koettu vahvuudeksi, mutta tosin on tullut myös ilmi, että niiden saatavuus omissa järjestelmissä on ollut haastavaa.

Haasteiksi kommunikoinnin kannalta mainittiin sisäisen kommunikoinnin ongelmien heijastuminen kommunikointiin jälleenmyyjille. Kun myyjillä on toisistaan poikkeavaa informaatiota, he myös kommunikoivat jälleenmyyjille eri tavalla. Lisäksi haasteeksi mainittiin kommunikointi jälleenmyyjän suunnalta, sillä esimerkiksi kommunikointi projektien häviämisestä koettiin olevan puutteellista. Lisäksi kommunikointi koettiin haasteellisemmaksi isojen jälleenmyyjien kanssa, jossa tieto ei kulje organisaation sisällä hyvin. Kehityskohteeksi mainittiin myös kommunikointijärjestelmien puute. Esimerkiksi materiaalipankki voisi selkiyttää kommunikointia.



**Lihavoitu ja alleviivattu** – Yhteys mainittu sekä teoria-, että empiirisessä osuudessa

**Lihavoitu** – Yhteys esiintyy empiirisessä tutkimuksessa

**Yliviivattu** – yhteys esiintyy teoriaosuudessa, mutta ei empiirisessä osuudessa

#### ***Kuva 14 Tutkimuksen mukaan, markkinatilanteen vaikutus kommunikointiin***

Kommunikoinnin osalta brändin rakentamisen ja teknologisen epävarmuuden vaikutus saivat haastatteluissa vahvistusta. Lisäksi kommunikointi koettiin merkittäväksi keinoksi markkinan epävarmuuden hallitsemisessa, mutta vapaaratsastaja ilmiön hallinta ei nousut haastattelussa kommunikoinnin kohdalla esille.

Brändin rakentamisen kannalta haastatteluissa korostettiin markkinatilanteen ainutlaatuisuuden ja mahdollisuuksien kommunikointia jälleenmyyjille. Esimerkiksi 21.2.2017 haastattelussa mainittiin

*”Nyt päästään usein ensimmäisenä markkina-alueelle kun me ollaan pioneeri-firma ja tuote, niin markkinat ei oo niin kehittyneitä vielä, etteikö siellä pystyis luomaan meidän tuotteesta standardia, mikä toki helpottaa sit huomattavasti jälleenmyyjän ja meidän mahollisuutta tehdä kauppaa”*

Markkinan epävarmuuden kannalta pyritään kommunikoimaan siihen liittyviä mahdollisuuksia ja sitä, kuinka markkinoiden kokoon ja tulokseen voidaan itse vaikuttaa aktiivisella tekemisellä. Lisäksi epävarmuutta markkinasta pyritään vähentämään kommunikoimalla muiden markkinoiden etenemisestä ja onnistumisista.

## **6.4 Kontrollointi**

Haastatteluissa selkeimmäksi kontrollonin kohteeksi nousi jälleenmyyjien alueet. Muuten yleisesti koettiin, että kontrollointia tehdään melko vähän ja sekin, mitä tehdään, on melko tapauskohtaista. Esimerkiksi sovittujen tavoitteiden saavuttamista periaatteessa kontrolloidaan, mutta tavoitteiden saavuttamisesta tai niistä jäämisestä ei ole sovittu palkkioita tai sanktioita, joten kontrollointi voidaan todeta melko kevyeksi. Lisäksi kontrollonin kannalta koettiin sen riippuvan jälleenmyyjäsuhteen luonteesta. Esimerkiksi uusiin jälleenmyyjiin on heikompi henkilökohtainen suhde ja toisaalta isoja organisaatioita

on huomattavasti haastavampi kontrolloida. Taulukossa 7 esitetään haastatteluissa eniten ilmenneet kontrolloinnin keinot. Myös kontrolloimattomuus nähtiin usein positiivisesti tilan ja vapauden antamisena, eikä lähtökohtaisesti puutteena.

**Taulukko 7: Kontrolloinnin työkalut**

<i>Haastattelu nro:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>Aluekontrollointi</i>	X		X			X	X
<i>Hyvä kommunikointi ja henkilökohtainen suhde</i>	X		X	X		X	X
<i>Liidien välittäminen</i>				X		X	X
<i>Tilan ja vapauden antaminen</i>	X	X		X	X		

**Aluekontrollointi** on käytännössä ainut kontrolloinnin kohde. Jälleenmyyjiä pyritään kontrolloimaan siten, että he myisivät vain oman alueensa sisäpuolella. Aluerajojen rikkomista on tosin joissain tapauksissa kohtalaisen vaikea tarkkailla, sillä case-yritys ei välttämättä tiedä minne tuotteet myydään.

**Liidien välittäminen** jälleenmyyjille nähtiin toisena kontrolloinnin keinona, sillä case yrityksen myyjät voivat määrittää kenelle jälleenmyyjälle mitkäkin liidit välitetään. Lisäksi tietyt asiakkuudet voidaan ohjata jälleenmyyjälle, jonka luotetaan hoitavan se parhaiten.

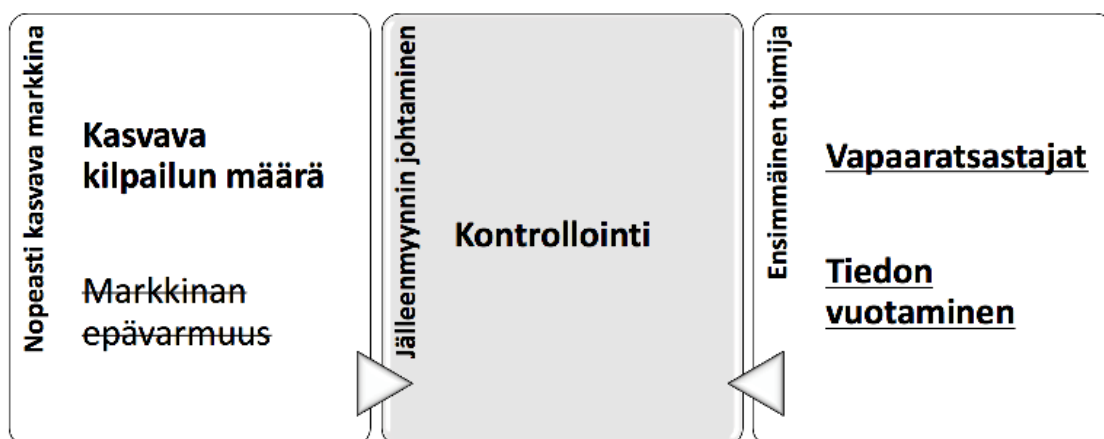
**Koulutustapahtuman** järjestäminen koettiin myös toimivan kontrolloinnin keinona, sillä sen merkitystä korostetaan tarjoamalla siihen osallistuville jälleenmyyjille etuja ja toisaalta sanktoita niille, jotka eivät osallistu lainkaan. Näin kontrolloidaan jälleenmyyjien osaamistasoa, sekä siihen panostamista.

**Kilpailutilanne** mahdollistaa tietynlaisen kontrollin, sillä useilla alueilla case yrityksellä on useampia mahdollisia jälleenmyyjiä. Tällöin voidaan kontrolloida tiettyä asiakkuutta siten, että jos jälleenmyyjä ei suostu case yrityksen toimintatapoihin, voidaan käyttää alueen toista jälleenmyyjää. Tämän keinon edellytyksenä on se, että liidi on lähtöisin case yrityksen aktiviteeteistä tai järjestelmistä.

**Kilpailevien tuotteiden** myyntiä pyritään kontrolloimaan, mutta tässä ei olla aivan täydellisesti onnistuttu. Case-yrityksellä on markkinatilanteen vuoksi mahdollisuus vaatia jälleenmyyjää olla myymättä kilpailevia tuotteita. Useimmissa tapauksissa tämä ei ole ongelma, mutta toisaalta koettiin, että kontrollointikyky ei ole välttämättä riittävä kaikissa tapauksissa.

Kontrolloinnin, tai kontrolloimattomuuden, vahvuudeksi koettiin luottamuksen osoittaminen jälleenmyyjää kohtaan. Heille annetaan tilaa tehdä niitä aktiviteetteja, joita näkevät parhaakseen. Toisaalta, vaikka systemaattista kontrollointia on melko vähän, haastateltavat kokivat, että hyvä ja aktiivinen kommunikointi edesauttaa sitä, että tiedetään jälleenmyyjä kulloinkin tekee. Henkilökohtainen suhde vähentää systemaattisen kontrolloinnin tarvetta ja mahdollisiin ongelmiin pystytään puuttumaan ajoissa.

Kontrolloinnin heikkouksiksi nähtiin osittain jopa samoja tekijöitä kuin vahvuuksiksi. Esimerkiksi vahvuudeksi koettu henkilökohtainen suhde taas puuttuu osaan, etenkin uusiin, jälleenmyyjistä. Lisäksi jälleenmyyjien kontrolloinnin tasavertaisuuden ja järjestelmällisyyden puute nähtiin heikkoudeksi. Osalle esimerkiksi aluekontrolli on jyrkempää kuin toisille. Haastatteluissa ilmeni myös, että useilla jälleenmyyjillä on case-yritystä suurempi organisaatio ja näitä on huomattavan hankala kontrolloida. Lisäksi koettiin, että kontrollointikeinoja on melko vähän.



**Lihavoitu ja alleviivattu** – Yhteys mainittu sekä teoria-, että empiirisessä osuudessa

**Lihavoitu** – Yhteys esiintyy empiirisessä tutkimuksessa

**Alleviivattu** – yhteys esiintyy teoriaosuudessa, mutta ei empiirisessä osuudessa

### ***Kuva 15 Tutkimuksen mukaan, markkinatilanteen vaikutus kontrollointiin***

Viitekehystä tarkastellessa kasvavan kilpailun määrän vaikutus kontrollointiin sai vahvistusta. Markkinoiden epävarmuuden vaikutus kontrollointiin ei erityisesti ilmennyt haastatteluissa. Toisaalta kontrollointi koettiin keinona vapaaratsastajien ja tiedon vuotamisen hallinnassa.

Vapaaratsastajailmiö tuli haastatteluissa esille esimerkiksi markkinoiden tietouden kasvamisena, mikä helpottaa kilpailijoiden etenemistä markkinalla. Kohdeyrityksessä ei kuitenkaan olla pyritty estämään tätä ilmiötä rajoittamalla koulutusta tai kommunikointia. Vapaamatkustamista on pyritty estämään kontrolloimalla jälleenmyyjä ja kieltämällä heiltä kilpailevien tuotteiden myynti. Näin kilpailijat eivät pääse hyötymään case-yrityksen jälleenmyyjien kasvaneesta tietotaidosta sekä ongelmaan että tuotteisiin ja tekniisiin ratkaisuihin liittyen. Myös tiedon vuotamista on rajoitettu sopimusteknisesti, eikä rajoittamalla koulutuksen sisältöä.

Nopeasti kasvavan markkinan ilmiö kasvavasta kilpailun määrästä on hyvin vastaava pioneeriyrittäjien ilmiöön vapaamatkustajista. Näin ollen toimenpide tämän estämiseksi pohjautuu myös sopimustekniseen kontrollointiin.

Haastattelujen perusteella markkinan epävarmuus ei case yrityksessä juurikaan vaikuta kontrollointiin. Case yritys ei käytä jälleenmyynnin johtamisessa palkitsevaa kontrollointia. Tietenkin voidaan ajatella, että markkinoiden epävarmuus ja tavoitteiden vaikea asettaminen on ajanut palkitsevan kontrolloinnin käyttämättä jättämiseen.

## 6.5 Seuranta

Jälleenmyyjän seuranta koostuu myynnin ja aktiviteettien seurannasta. Myynnin kannalta seurataan toteutunutta euromääräistä myyntiä ja verrataan sitä tavoitteeseen. Euromääräinen myynti voidaan vielä tarkentaa ostoiksi case-yritykseltä, eli se ei ota huomioon jälleenmyyjän katetta. Aktivisuutta seurataan kommunikoinnin kautta tunnepohjaisesti, eli jälleenmyyjien aktiviteetteja ei kirjata, mutta alueen vastuumyyjä yleensä tietää karkealla tasolla mitä kukin jälleenmyyjä on tehnyt. Aktiviteettien seurantaan vaikuttaa myös se, että osa jälleenmyyjistä informoi aktiviteeteistaan useammin kuin toiset, mikä vääristää hieman myyjän käsitystä aktiivisuudesta. Taulukossa 8 on esitetty yleisimpien työkalujen esiintyminen haastatteluissa.

**Taulukko 8: Seurannan työkalut**

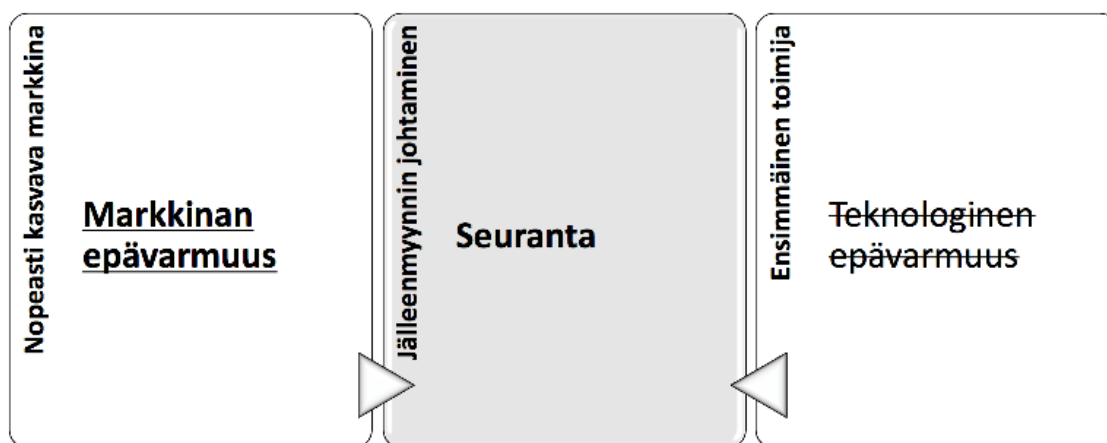
<i>Haastattelu nro:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>Henkilökohtaiseen kommunikointiin perustuva tarjouskannan ja/tai markkinoinnin seuranta</i>	X	X			X	X	X
<i>Liikevaihto(ostot) euromääräisenä</i>		X	X	X	X		

Tulevaisuuden myyntiä ei seurata systemaattisesti. Esimerkiksi tarjouskannasta ei kerätä systemaattista raporttia. Toisaalta yksittäisiä projekteja seurataan aktiivisestikin. Projektien seuranta perustuu myyjän henkilökohtaiseen kommunikointiin jälleenmyyjän kanssa. projektiseurantaan kuuluu myös ensimmäisen jälleenmyyjän rekisteröinti, jotta voidaan seurata sitä, kuka jälleenmyyjistä on ollut ensimmäisenä mukana projektissa tai kuka on tehnyt alustavan työn case yrityksen tuotteiden myynnin kannalta. Yleisesti seuranta on sitä sujuvampaa, mitä enemmän jälleenmyyjän kanssa on tekemisissä ja läsnä.

Yksittäisiltä myyjiltä tuli ilmi useita seurannan kohteita tai kohteita, joita olisi hyvä seurata. Jälleenmyyjien koulutuksen tasoa tulisi seurata siltä kannalta, että havaittaisiin, milloin olisi tarve pitää lisäkoulutuksia. Lisäksi tarve seurata jälleenmyyjä myyjätasolla, eikä vain koko organisaationa, nousi esille.

Seurannan vahvuusiksi nähtiin aktiivinen henkilökohtainen seuranta ja se, että case yrityksen myyjät havaitsevat jälleenmyyjän aktiivisuuden. Lisäksi realististen tavoitteiden asettamisen koetaan muuttuneen helpommaksi, kun markkina on hieman kehittynyt ja vertailukohtia löytyy aiempaa paremmin.

Haasteiksi seurannan osalta koettiin suunnittelemattomuus ja työvälineiden puute. Vaikka henkilökohtaisuus koettiin vahvuutena, siinä nähdään myös tiettyjä heikkouksia. Työkalujen suhteen toivottiin esimerkiksi työkaluja yhteiseen suunnitteluun. Lisäksi tulevan liikevaihdon seurannan tai arvioinnin puute nähtiin haasteena. Lisäksi suurien jälleenmyyjä-organisaation kohdalla koettiin seuranta erityisen haastavaksi.



**Lihavoitu ja alleviivattu** – Yhteys mainittu sekä teoria-, että empiirisessä osuudessa

**Lihavoitu** – Yhteys esiintyy empiirisessä tutkimuksessa

**Yliviiivattu** – yhteys esiintyy teoriaosuudessa, mutta ei empiirisessä osuudessa

### ***Kuva 16 Tutkimuksen mukaan, markkinatilanteen vaikutus seurantaan***

Viitekehysten kannalta haastattelut vahvistivat teorian oletusta markkinan epävarmuuden vaikutuksesta. Epävarmuudesta johtuen ei aina voida asettaa järkeviä tavoitteita, mutta silloin korostuu aktiviteettien seuranta. Case-yrityksessä tämä suoritetaan vapaasti perustuen henkilökohtaiseen suhteeseen. Haastatteluissa tuli ilmi, että tämä aktiviteettien seuranta painottuu etenkin jälleenmyyntisuhteen alkuaikoihin, jolloin kyseisellä markkina-alueella on vielä paljon epävarmuutta. Haastatteluissa ei erikseen mainittu teknologisen epävarmuuden vaikutusta seurantaan, joten se on yliviiivattu yllä olevasta kuvasta, jossa kuvataan haastattelun tuloksia ja sen eroja teorian viitekehykseen.

## 6.6 Jälleenmyyjän koulutus

Jälleenmyyjän koulutus suoritetaan myyjän toimesta ja se sisältää tuotekoulutusta ja myy-  
nikoulutusta, sekä koulutusta yrityksestä. Koulutus pyritään pitämään mahdollisimman  
pian sen jälkeen kun jälleenmyyjä on saanut esittely tuotteensa asennettua. Järjestetyn  
koulutuksen lisäksi koetaan, että päivittäisen kommunikaation yhteydessä jälleenmyyjä  
saa jatkuvaa koulutusta. Lisäksi on kokeiltu jälleenmyyjille yhteistä koulutusworkshopia,  
mistä on saatu hyvää palautetta. Erityisesti asennuksen koulutus tapahtumassa todettiin  
hyödylliseksi. Taulukosta 8 nähdään kaksi selvästi useimmin mainittua huomiota koulu-  
tuksesta. Ensinnäkin kaikki mainitsivat, että tuotekoulutus pidetään paikanpäällä ja fyy-  
sisen tuotteen kanssa, mikä nähtiin selvästi erittäin tärkeäksi. Toisekseen neljässä haas-  
tattelussa tuli ilmi hieman puutteelliset materiaalit tai yhtenäisyyden puute. Haastateltavat  
kokivat, että myyjät pitävät koulutukset hyvin omalla tavallaan ja ne voivat erota toisis-  
taan melko paljon.

**Taulukko 9: Koulutuksen nykyinen toteutus**

<i>Haastattelu nro:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>Paikanpäällä tehty tuote ja myynti koulutus</i>	X	X	X	X	X	X	X
<i>Materiaalien tai koulutuksen yh- tenäisyyden puute</i>		X	X		X	X	

Jälleenmyyjien koulutuksen lisäksi koulutuksia pidetään muille sidosryhmille, jotka näh-  
dään tärkeinä kohderyhminä tuotteen myynnin kannalta. Sidosryhmien koulutus on usein  
hieman lyhyempi kuin jälleenmyyjien myyjille tarkoitettu koulutus, sillä case-yrityksen  
suhde näihin sidosryhmiin ei ole yhtä tiivis kuin jälleenmyyjiin, jolloin koulutukseen käy-  
tettyä aikaa tulee rajata.

Jatkuvan koulutuksen kannalta haastateltavilla oli hieman eroava näkemys. Toiset pyrki-  
vät pitämään vuosittain jokaisen jälleenmyyjän kanssa koulutustilaisuuden ja toisten mie-  
lestä jatkuvaa koulutusta ei juurikaan ole. Jatkokoulutuksen kannalta online-koulutus  
nähtiin myös mahdolliseksi koulutustavaksi. Lisäksi tärkeimmät jälleenmyyjät pyritään  
saamaan tehdasvierailulle, sillä tällöin oppiminen valmistajayrityksestä on syvempää.

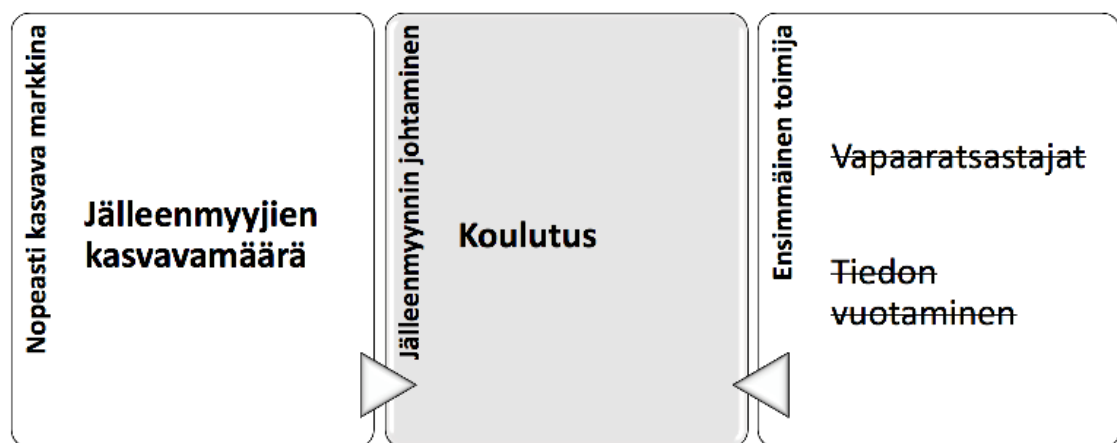
Sisäisestä koulutuksesta koettiin, että se on hyvällä mallilla siten, että myyjät ovat oman  
alansa asiantuntijoita. Esimerkiksi koettiin, että myyjät tuntevat akustiikan keskimää-  
räistä paremmin, mikä antaa tietynlaista auktoriteettia koulutustilanteessa. Toisaalta uu-  
dempien myyjien kohdalla koettiin, että sisäistä koulutusta voisi olla hieman enemmän  
etenkin toimialan suhteen.



Koulutuksen vahvuuksiksi nähtiin muun muassa yrityksen tarina, joka on helppo muistaa ja uniikki. Lisäksi yrityksen tuotemallisto helpottaa koulutusta, sillä siinä on paljon kiinnostavaa kerrottavaa ja se on määrältään hyvin rajallinen. Myyntiargumentteja tuotteen ympärillä on myös paljon, mikä luo koulutukseen sisältöä. Lisäksi koulutus tehdään aina case-yrityksen kustannuksella, mikä osoittaa hyvää palvelua jälleenmyyjä kohtaan.

Heikkouksiin tulee listata myös koulutuksien osallistumisen vapaaehtoisuus. Osa jälleenmyyjän myyjistä osallistuu, mutta kaikki eivät. Tämän suhteen jälleenmyyjissä on paljon eroja, mutta toisaalta case-yrityksellä ei ole systemaattista tapaa vaikuttaa tähän. Näin osa myyjistä tuntee tuotteen, mutta osa ei. Lisäksi koulutusmateriaalin koettiin olevan puutteellista. Koulutuksen järjestäminen on melko vapaasti myyjän vastuulla, mikä voi johtaa siihen, että koulutukset ovat keskenään erilaisia. Koulutusmateriaalin riittävyudessa ja laadussa koettiin myös olevan kehitettävää.

Huomioitavaa haastattelussa koulutus aiheesta on se, että kehitettäviä asioita tuli useassa haastattelussa esille jo kysymyksen ensimmäisessä vaiheessa, missä kysyttiin: ”Miten toimimme?”. Lisäksi vahvuuksiksi koetut piirteet liittyvät yritykseen ja tuotteeseen, eikä niinkään koulutuksen suorittamiseen.



**Lihavoitu ja alleviivattu** – Yhteys mainittu sekä teoria-, että empiirisessä osuudessa

**Lihavoitu** – Yhteys esiintyy empiirisessä tutkimuksessa

**Yliviivattu** – yhteys esiintyy teoriaosuudessa, mutta ei empiirisessä osuudessa

***Kuva 17 Tutkimuksen mukaan markkinatilanteen vaikutus jälleenmyyjän koulutukseen***

Jälleenmyyjien kasvava määrä yhdessä kasvavan markkinan kanssa koettiin johtavan koulutuksen merkityksen kasvuun. Kun markkina kasvaa, ei ole enää aikaa käsitellä jokaista kysymystä itse vaan jälleenmyyjien tulisi olla itsenäisempiä. Tämän saavuttaminen edellyttää laadukasta koulutusta.

## 6.7 Kanavakonfliktin hallinta

Kanavakonfliktin hallinta nojaa avoimeen kommunikaatioon ja systemaattiseen konfliktin käsittelyyn. Usealla markkina-alueella case-yrityksen myyntikanava koostuu useammasta kuin yhdestä jälleenmyyjästä, mikä aiheuttaa konflikteja. Kommunikaatiolla pyritään ehkäisemään esimerkiksi virheellisiä käsityksiä yksinmyyntioikeudesta ja sitä, että menettely kilpailutilanteessa olisi tiedossa ennakkoon, eikä tulisi yllätyksenä. Tietyillä markkinoilla yhdellä jälleenmyyjällä on yksinmyyntioikeus, mikä rajoittaa konflikteja huomattavasti. Taulukossa 10 on esitetty eniten esiintyneet kanavakonfliktin työkalut. Henkilökohtainen suhde nähtiin erityisen tärkeäksi. Osa haastateltavista näki sen olevan enemmän vahvuus ennaltaehkäisemisessä ja osa syntyneen konfliktin ratkaisussa. Hinnoittelulla tarjotaan projektialennuksen antamista vain tietyille jälleenmyyjälle.

**Taulukko 10: kanavakonfliktin hallinnan työkalut**

<i>Haastattelu nro:</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
<i>Ennaltaehkäisevä kommunikaatio</i>		X	X	X		X	
<i>Hinnoittelu</i>		X	X	X			
<i>Suoraselkäisyys ja rehellisyys konfliktin ratkaisussa</i>	X				X		X

Konfliktin ennaltaehkäisyn kannalta systemaattinen ja tasainen jälleenmyyjien kohtelu nähtiin tärkeäksi. Toteutuneen konfliktin hoitamisessa tärkeäksi nähtiin avoimuus ja se, että kaikki konfliktit ratkaistaan loppuun asti, eikä jätetä osittain ratkaisematta. Lisäksi hinnoittelu ja projektialennukset ovat mahdollinen konfliktinhallinnan keino, jolla voidaan ohjata projekteja niille jälleenmyyjille, jotka ovat tehneet eniten töitä kyseiseen projektiin.

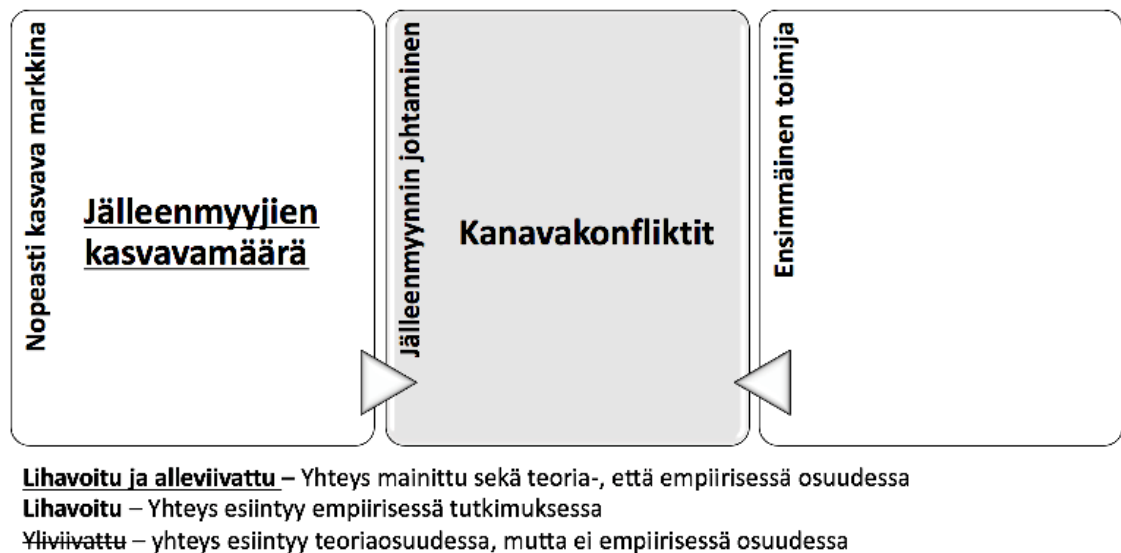
Kommunikointi konfliktinhallinnan kannalta tarkoittaa sitä, että jälleenmyyjille viestitään selvät menetelmät siitä, miten kilpailutilanteessa toimitaan. Etenkin tilanne, jossa jälleenmyyjä on markkinalla ainut jälleenmyyjä, voi aiheuttaa virheellisen oletuksen yksinmyyntioikeudesta. Tällöin jos samalle markkinalle myydään toisen jälleenmyyjän kautta, alueen sopimusjälleenmyyjä kokee menettelyn epäreiluksi, vaikka on toimittu täysin sopimuksen mukaisesti. Lisäksi haasteena on kommunikointi jälleenmyyjän organisaation sisällä. Usein virheellisiä oletuksia yksinmyyntioikeudesta on nimenomaan suoritavalla tasolla, eli jälleenmyyjien myyjillä.

Konfliktien määrä kasvaa myynnin kasvaessa. Haastatteluissa nostettiin esille myös, että myyjien tehtävänä ei ole välttää konflikteja vaan kasvattaa myyntiä. Konfliktit ovat ilmiö,

joka tulee myynnin mukana. Tärkeämpänä kuitenkin pidettiin sitä, että varmistetaan projektien voittaminen. Konfliktit johtuvat usein monimutkaisista tilanteista, joihin liittyy aina epävarmuutta. Konfliktinhallintaan liittyy aina epävarmuus seurauksista kunkin ratkaisun jälkeen. Hyvä markkinatuntemus auttaa konfliktinhallinnassa, sillä silloin vaikuttavia tekijöitä pystytään ymmärtämään paremmin.

Vahvuudeksi koettiin jälleen henkilökohtaisuus jälleenmyyjän kanssa ja se, että konflikteihin reagoidaan nopeasti ja aidolla kiinnostuksella. Lisäksi tasapuolisuus nähtiin etuna kahdelta kannalta. Ensinnäkin kaikkia kohdellaan samalla tavalla ja toisekseen kaikille pyritään tarjoamaan tasavertaiset mahdollisuudet voittaa projekteja. Vahvuudeksi koettiin myös Suomalainen asenne siitä, että asiat hoidetaan yhdessä avoimesti ja loppuun asti. Tämä luo luottamusta ja helpottaa konfliktinhallintaa jatkossa.

Haasteiksi koettiin etenkin asetelmat, jossa jälleenmyyjä on saavuttanut henkisen yksinmyyntioikeuden, eli tilanteen, jossa heidän toimintaan ollaan tyytyväisiä, eikä case yrityksessä helposti uskalleta riskeerata heidän motivaatiotaan myymällä markkinoille muiden jälleenmyyjien kanssa. Lisäksi selkeän strategian ja aiemman kokemuksen puute tai vähäisyys tekee konfliktinhallinnasta työläämpää, kun jokainen tilanne on tarkasteltava alusta asti. Lisäksi haasteena on se, että aina ei tiedetä kuka jälleenmyyjä on mukana missäkin projektissa. Konfliktinhallinnan riskiksi koetaan luottamuksen menettäminen, mikä nostaa konfliktinhallinnan onnistumisen tärkeyden korkealle.



### ***Kuva 18 Tutkimuksen mukaan markkinatilanteen vaikutus kanavakonflikteihin***

Jälleenmyyjien kasvavan määrän koettiin vaikuttavan konfliktinhallintaan. jälleenmyyjien kasvava määrä ja konfliktien kasvava määrä koettiin johtavan suurempaan työmäärään konfliktinhallinnassa. Esimerkiksi 22.2.2017 haastattelussa tuli esille se, että työ määrä kasvaa kun erilaisia jälleenmyyjä kyselyitä tulee paljon ja jokaiseen niihin sisältyy sekä mahdollisuuksia ja riskejä, eikä täysin yksiselitteistä politiikka ole luotu näitä varten.

*”Tää on se mikä mun päivittäisessä työssä joka ikinen päivä vähintään kerran aiheuttaa päänvaivaa mulle on se, et ei hemmetti viekoon, taas tuli tää kysely, et mitä mä tähän vastaan. Et kun tää markkina kasvaa niin hirveetä vauhtia, niin pääosin (Euroopan maa)sta tulee niin hirvee määrä dealerikyselyitä, et se tekee mun työn tosi vaikeeksi, kun ei ihan tiedetä mitä siihen tulisi vastata. Et miten jokainen dealerikysely käsitellään.”*

Toisaalta haastatteluissa nousi esille myös se, että haastateltavat näkivät konfliktit luonnollisena osana myynnin kasvua. Haastateltavat viestivät, että heidän tehtävänä on kasvattaa myyntiä, eikä lähtökohtaisesta minimoida konflikteja. Konflikteja pyritään välttämään mahdollisimman paljon, sillä tämä vaikuttaa jälleenmyyjän motivaatioon ja sitoutumiseen, mutta samalla ne nähtiin välttämättömänä osana kasvavaa myyntiä.

## **6.8 Jälleenmyyjän sitouttaminen**

Jälleenmyyjän sitoutuminen on jaettu teoriaosuuden mukaisesti seitsemään osa-alueeseen. Haastattelussa kysyttiin myyntitiimin toimia kunkin parantamiseksi. Lisäksi joihinkin kohtiin tuli usein ilmi yrityksen piirteitä. Osittain sitouttamisen aktiviteetit menevät päällekkäin muiden osioiden kanssa, mutta tätä ei juurikaan pyritty estämään, sillä sitouttamisen erottaminen muista aktiviteeteista on hankalaa ja liiallinen estäminen olisi lähinnä vääristänyt tuloksia.

### **6.8.1 Tuotteen myytävyys**

Kokemusta tuotteen myytävyydestä pyritään parantamaan referenssiasiakkuuksilla. Myyjät pyrkivät viestimään toteutuneita projekteja muualta ja viestimään toteutunutta myynnin kasvua parantaakseen jälleenmyyjän kokemusta siitä, kuinka paljon tuotetta voidaan myydä. Referenssiasiakkuudet toimivat samalla liideinä, joiden paikallisia toimistoja jälleenmyyjä voi lähestyä. Joissain tapauksissa referenssiasiakkuudet itse kysyvät tuotetta uusiin lokaatioihin, jolloin paikallinen jälleenmyyjä saa myynnin kannalta helpon projektin. Lisäksi globaali markkinointi internetissä ja messuilla kasvattaa myös kunkin jälleenmyyjän lokaalia markkinaa.

Lisäksi case-yrityksen myyjät ohjaavat hinnoittelussa, siten että jälleenmyyjät ymmärtävät mikä on markkinoille sopiva hintataso, jolla saavutetaan hyviä tuloksia. Myös koulutuksessa korostetaan perusongelman suuruutta ja universaaliutta.

### **6.8.2 Myynnin helppous**

Myynnin helpottamiseksi tarjotaan tukevia dokumentteja ja koulutetaan tuotteen teknisiä ominaisuuksia. Lisäksi toimituksien ja tuotteen laadun koetaan helpottavan myyntiä. Myös se, että tuotteita on vain kaksi ja lisävarusteet ovat selkeitä helpottaa ymmärtämään

valikoimaa. Jälleenmyyjille tarjotaan vastauksia yleisimpiin kysymyksiin, joihin he todennäköisesti törmäävät aloittaessaan case-yrityksen tuotteiden myynnin. Joissain tapauksissa jälleenmyyjälle ohjataan jopa lähes valmis tilaus ja valmiita asiakkuuksia.

Toisaalta joillain alueilla korkea hinta hankaloittaa myyntiä etenkin alussa. Lisäksi uusi tuotekategoria vaatii tietyn verran aikaa ennen kuin jälleenmyyjän henkilöstö omaksuu sen itse.

### **6.8.3 Kohdennetut investoinnit**

Kohdennettujen investointien kannalta haastateltavat näkivät myyjien ajan ja resurssin suurimpana investointina jälleenmyyjille. Case-yritys järjestää jälleenmyyjän koulutuksen aina case-yrityksen kustannuksella. Ajoittain case-yritys myös osallistuu messu tai markkinointikuluihin. Toisaalta myös messuille osallistutaan useimmin omalla läsnäolla, mikä myöskin tulee laskea investoinniksi

Käytössä on myös suurille kansainvälisille yrityksille kohdistettu ohjelma, jossa heitä pyritään houkuttelemaan asiakkaaksi ilmaisten näytekappaleiden muodossa. Osa jälleenmyyjistä valitaan kumppaneiksi tietyille kohdeyrityksille, mikä osoittaa luottamusta ja antaa mahdollisuuden päästä suuriin projekteihin.

### **6.8.4 Tehokas kommunikointi**

Tehokkaan kommunikoinnin kannalta case-yrityksessä huolehditaan, että jälleenmyyjällä on käytössä päivitetty informaatio. Jälleenmyyjän sitoutuminen myös vaikuttaa kommunikation määrään ja laatuun, sillä kommunikointi on aktiivisempaa sitoutuneiden jälleenmyyjien kanssa. Läsnäolo ja henkilökohtaisuus tehostavat kommunikointia. Lisäksi kommunikoinnin koetaan olevan nopeaa.

### **6.8.5 Näkemys luotettavuudesta**

Avoin kommunikointi ja sovituista asioista kiinni pitäminen kasvattaa luottamusta. Case-yritys pyrkii säilyttämään jälleenmyyjän kanssa avoimuuden myös hankalammista asioista, kuten esimerkiksi uudesta paikallisesta kiinnostuneesta jälleenmyyjästä. Näistä asioista keskustelu lisää luottamusta siitä, että vaikeitakaan asioita ei jätetä kertomatta. Haasteista ja ongelmista ylipääseminen myös koetaan lisäävän luottamusta case-yrityksen rehellisyydestä ja tavasta hoitaa ongelmat loppuun asti.

### **6.8.6 Valmistajan vahvuudet**

Valmistajan vahvuuksiksi koetaan tuotteen laatu ja luottamus laadun jatkumisesta, jälleenmyyjän tuki ja palvelu, sekä toimitusvarmuus ja toimituksien sujuvuus. Jälleenmyy-

jien koettiin arvostavan myös toiminnan jatkuvaa kehittymistä. Myös suuri määrä kansainvälisiä referenssiasiakkuuksia, jotka ovat päätyneet case-yrityksen tuotteeseen, kasvattavat case-yrityksen brändiä. Tuote on tuoteryhmässään maailman paras, mikä tulee laskea valmistajan vahvuuksiin.

Myynnillisenä tekijänä valmistajan vahvuudeksi mainittiin tuotteen ainutlaatuisuus ja jälleenmyyjän mahdollisuus käyttää tuotetta portin avaajana suurempiin tai uusiin asiakuuksiin ja projekteihin.

### **6.8.7 Riippuvuus ja vaikutusvalta**

Haastatteluissa koettiin, että monessa tapauksessa jälleenmyyjä on enemmän riippuvainen case-yrityksestä kuin case-yritys jälleenmyyjästä. Joidenkin jälleenmyyjien taloudellinen menestys riippuu pitkälti case-yrityksen tuotteiden myynnistä. Vaikutusvaltaa käytetään hyväksi esimerkiksi siten, että rajoitetaan kilpailevien tuotteiden myyntiä. Riippuvuutta esiintyy myös molempiin suuntiin. Jälleenmyyjän riippuvuus johtuu vaihtoehtojen vähäisestä määrästä ja siitä, että tuotteella voi erottautua. Case-yrityksen riippuvuus johtuu siitä, että tietyillä markkinoilla vaihtoehtoihin jälleenmyyjiin ei ole olemassa olevaa suhdetta.

Case-yrityksen korkea kasvutavoite aiheuttaa riippuvaisuuden jälleenmyyjän aktiivisuudesta. Kasvutavoitteiden saavuttamiseksi ei riitä se, että jälleenmyyjä tarjoaa tuotetta silloin kun kysytään vaan tarvitaan jälleenmyyjä, jotka aktiivisesti etsivät uusia myyntimahdollisuuksia. Tätä kautta case-yrityksen koko taloudellinen menestys riippuu jälleenmyyjien suorituskyvystä. Huomioitavaa on se, että riippuvuus yksittäiseen jälleenmyyjään ei ole kovinkaan suuri.

Molempien osapuolien riippuvuus toisesta aiheuttaa tietynlaista varovaisuutta ja toisaalta työskentelyä sen eteen, että suhde jatkuisi. Tämä lisää molemminpuolista sitoutumista ja parantaa tuloksia.

### **6.8.8 Vahvuudet ja heikkoudet**

Sitouttamisen vahvuuksiksi koettiin se, että tuote ja yritys ovat kiinnostavia sekä case-yrityksellä on hyvä ilmapiiri ja yhteistyö on läheistä. Case-yritys etsii enemmän partnereita kuin vain jälleenmyyjä. Tuotteen myyvyys on hyvä ja vaihtoehtoja ei ole paljoa. Sitoutumista lisää myös se, että tuote on ajankohtainen ja ratkaisee merkittävän ongelman.

Case-yrityksessä keskitytään antamaan vahvasti tukea jälleenmyyntisuhteen alussa, jotta ensimmäinen kauppa saavutetaan, minkä jälkeen sitoutuminen on helpompaa ja luonnollisempaa. Lisäksi case-yrityksessä ollaan poikkeuksellisen aktiivisesti mukana, jos jälleenmyyjä osallistuu messuille markkinoimaan heidän tuotettaan.

Heikkouksiksi sitoutumisen kannalta koettiin pitkän tähtäimen varmuuden puuttuminen jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi case-yritys vaatii ajoittain jälleenmyyjältä suurempaa sitoutumista omaan sitoutumiseen nähden. Esimerkiksi kun case-yritys sopii tietyn jälleenmyyjän alueelle uusia jälleenmyyntisopimuksia, silti vanhan jälleenmyyjän sitoutumisen odotetaan pysyvän ennallaan.

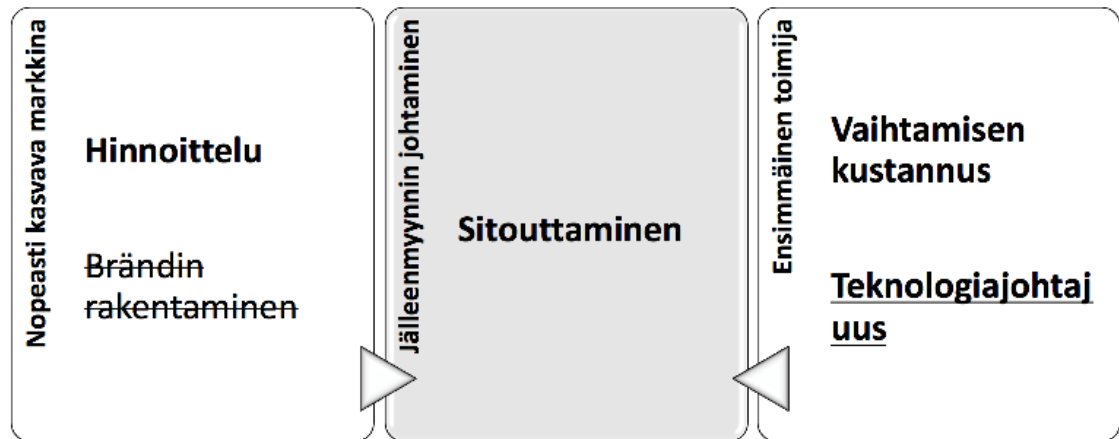
Myynnin helppoudessa nähtiin myös haastetta, sillä tuotekategoria on uusi ja hinta kohdalaisen korkea. Tuotekategorian sisällä myös vertailtavuus on haastavaa, mikä vaikeuttaa sitoutumista tiettyyn tuotteeseen. Suurimmat haasteet koettiin kohdistuvat suuriin jälleenmyyntiorganisaatioihin, sillä näiden asenteita on hitaampi muuttaa.

### 6.8.9 Viitekehys

Teoriaosuuden viitekehukseen peilaten vaihtamisen kustannuksen vaikutus jälleenmyyjän sitoutumiseen sai vahvistusta, Case-yrityksessä koetaan, että jälleenmyyjät luottavat heidän kokemukseen ensimmäisenä toimijana ja toisaalta ovat epävarmoja muiden luotettavuudesta. Alla esitetty sitaatti korostaa sitä, että vaikka case-yritys ei ole täydellinen, jälleenmyyjät uskovat muilla olevan vielä enemmän ongelmia.

*”Jälleenmyyjät on kestänyt enemmän meidän mokailuja alusta alkaen, koska me ollaan kuitenkin paras”* Haastattelu 16.2.2017.

Teknologiajohtajuuden kannalta haastattelussa tuli ilmi muun muassa se, että pioneerus johtaa asiantuntijastatukseen, mikä nostaa pioneeriyityksen, ja sen työntekijöiden, uskottavuutta. Lisäksi teknologiajohtajuus näkyy myös tuotteen, tuotantolinjojen ja tuotantokapasiteetin kehityksenä. Näitä ei tullut haastatteluissa juurikaan ilmi, sillä haastattelut keskittyivät enemmän myynnilliseen puoleen. Tuotantokapasiteetin ja –laadun vahvuus on kuitenkin merkittävä osa sitouttamista, kuten teoriaosuudessakin on esitetty ”valmistajan vahvuudet” yhtenä sitouttavana tekijänä.



**Lihavoitu ja alleviivattu** – Yhteys mainittu sekä teoria-, että empiirisessä osuudessa

**Lihavoitu** – Yhteys esiintyy empiirisessä tutkimuksessa

**Alleviivattu** – yhteys esiintyy teoriaosuudessa, mutta ei empiirisessä osuudessa

### ***Kuva 19 Tutkimuksen mukaan markkinatilanteen vaikutus sitouttamiseen***

Nopeasti kasvavan markkinan vaikutus hinnoitteluun tuli esille haastatteluissa ja näin ollen teorian oletukseen voidaan saada vahvistusta. Esimerkiksi haastattelussa 15.2.2017 tuli esiin hintapaineen kasvu case-yrityksen aikaisiin vaiheisiin nähden.

*”Kun on tullu kilpailua. siit hinnasta niinku keskustellaan kokoajan enemmän ja enemmän. Että se on niinkun.. ennen se tavallaan se korkea hinta hyväksyttiin sit vaikka siitä lähtökohtasesti sanottiin, että se on kallista, mut sit siitä ei napistu vaan sitä vaan tehtiin. Nyt se on niinku sillai, että ”kyllä se asiakas ostais, jos se hinta olis halvempi”. Et kyllä se hintapaine on selkeesti kasvanu”.*

Hinnoittelu myös vaikuttaa tuotteen myytävyyteen ja sitä kautta jälleenmyyjän sitoutumiseen. Hinnoittelun paineeseen johtaa vaihtoehtoisten ratkaisujen olemassaolo sekä ostajaorganisaation kasvanut ammattitaito. Hintapaine on kasvanut myös kasvaneiden projektien kautta.

## **6.9 Numeerinen analyysi**

Avoimien haastattelujen jälkeen haastateltavia pyydettiin arvioimaan jälleenmyynnin johtamisen osa-alueita sekä yrityksen suoriutumisen kannalta, että niiden tärkeyden kannalta. Kvantitatiiviseen tutkimukseen otanta on sama kuin kvalitatiivisen, eli 7 case-yrityksen työntekijää. Määrä on kvantitatiiviseen tutkimukseen kohtalaisen pieni, joten tulokseen tulee suhtautua suuntaa antavasti.



**Taulukko 11: Osa-alueiden suoriutuminen ja tärkeys**

haastattelu nro	SUORIUTUMINEN							Keskiarvo
	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Kommunikointi</b>	3	5	4	5	5	5	5	4,6
<b>Kontrollointi</b>	1	2	1	1	1	3	2	1,6
<b>Seuranta</b>	2	1	4	2	1	4	2	2,3
<b>Koulutus</b>	5	4	3	3	3	5	4	3,9
<b>Konfliktinhallinta</b>	4	3	2	3	4	1	1	2,6
<b>Sitouttaminen</b>	1	5	5	2	5	4	3	3,6
haastattelu nro	TÄRKEYS							Keskiarvo
	1	2	3	4	5	6	7	
<b>Kommunikointi</b>	4	5	5	5	4	5	5	4,7
<b>Kontrollointi</b>	1	3	1	1	1	1	1	1,3
<b>Seuranta</b>	3	3	3	3	3	4	3	3,1
<b>Koulutus</b>	5	1	4	5	4	4	4	3,9
<b>Konfliktinhallinta</b>	4	4	4	2	2	3	2	3,0
<b>Sitouttaminen</b>	4	5	4	4	5	5	4	4,4

Taulukosta (taulukko 11) huomataan, että kommunikointi koetaan tärkeimmäksi jälleenmyynnin johtamisen osa-alueeksi, tämän jälkeen koulutus ja sitouttaminen koetaan seuraavaksi tärkeimmiksi. Konfliktinhallinta ja seuranta tulevat näiden jälkeen ja selkeästi kontrollointi koetaan vähemmän merkittäväksi. Mielenkiintoinen ilmiö on se, että suoriutumis- ja tärkeysarviot vastaavat hyvin toisiaan. Tulokseen vaikuttanee myös se, että suoriutumis- ja tärkeysarviot tehtiin yhdessä, jolloin todennäköisesti haastateltava vertailee lukuja keskenään. Toisaalta on myöskin mahdollista, ja jopa todennäköistä, että tärkeiksi koettuihin osa-alueisiin on panostettu enemmän ja siksi suoriutuminenkin koetaan parempana.

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta käsiteltiin aiemmin tässä luvussa, mutta selvimmät tulokset voidaan kuitenkin tulkita melko luotettaviksi. Esimerkiksi kommunikoinnin ja kontrolloinnin tärkeyden ero haastattelujen mukaan on valtava, eikä sitä voida tulkita johtuvan virhemarginaalista. Kvantitatiivisen tutkimuksen merkittävämmäksi tulokseksi voidaan tulkita kolmen tärkeimmän osa-alueen eli kommunikoinnin, sitouttamisen ja koulutuksen määrittäminen.

## 6.10 Tulosten koonti

Tutkimuksen tarkoituksena oli ymmärtää jälleenmyynnin johtamisen osa-alueita ja case-yrityksen markkinatilanteet vaikutusta näihin. Alla olevaan taulukkoon (taulukko 12) on kerätty tutkimuksen tulosten avainsanoja kunkin osa-alueen tärkeimmistä tuloksista ja ne

on jaoteltu koskemaan ensimmäisen toimijan asemaa, nopeasti kasvavia markkinoita, jälleenmyynnin eri osa-alueita, sekä näiden vaikutuksia toisiinsa. Koontitaulukko kiteyttää empiirisen tutkimuksen tärkeimmät löydökset yhteen taulukkoon.

Taulukko 2: Tulosten koonti

		Kommunikointi	Kontrollointi	Seuranta	Koulutus	Kanavakonfliktin hallinta	Stouttaminen
Ensimmäisen toimijan asema	Aikaisen vaiheen haasteet - jälleenmyyjän löytäminen, ongelman ja ratkaisun myyminen, jälleenmyyjien epävarmuus tuotteen menekistä. Myöhemmän vaiheen haasteet - Haaste sopivan jälleenmyyjän valitsemisessa, tuotteen myyminen parhaana vaihtoehtona ongelmaan, jälleenmyyjien vakuttaminen case-yrittäjien luotettavuudesta	henkilökohtaisuus, kommunikointi suoritavalle taholle	Aluekontrollointi, henkilökohtainen suhde, liidien välittäminen, vähäinen kontrolli = luottamus jälleenmyyjään	Euromääräinen tulosten seuranta, epämuodollinen aktiiviteettien seuranta	Paikanpäällä tehty tuote- ja myyntikoulutus	Ennaltaehkäisevä kommunikaatio, hinnoittelu, suoraselkäisyys ja rehellisyys konfliktien ratkaisussa	tuotteen laatu, toimitusvarmuus, vaihtoehtojen vähäys, tuotteen ainutkertaisuus ja uutusarvo
		Tuotteeseen liittyvän epävarmuuden vähentäminen	Kontrolli kilpailijien tuotteiden myyntistä				Ensimmäisen toimijan asema kasvattaa luottamusta
Nopeasti kasvava markkina	Jälleenmyyntimallin joustavuuden huomiointi, kasvutavoitteen viestiminen jälleenmyyjille	Markkinaa ja tuotteen menekkiin liittyvän epävarmuuden vähentäminen	Kontrolli kilpailijien tuotteiden myyntistä	Aktiiviteettien seuranta painottuu markkinan alkuvaiheessa	Koulutuksen kasvava merkitys: markkinan kasvassa jälleenmyyjien oltava itsenäisempiä	Konfliktien kasvava määrä kasvattaa konfliktin hallintaan kuluva työmäärää	Hinnottelun kasvava merkitys

## 7. PÄÄTELMÄT

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää jälleenmyynnin johtamisen osa-alueita ja siihen sisältyviä tehtäviä. Tutkimuksessa tarkasteltava tutkimuskysymys oli:

*Mitä jälleenmyynnin johtamiseen sisältyy ja miten case yrityksen markkinatilanne vaikuttaa siihen?*

Tutkimukseen liittyi siis sekä jälleenmyynnin johtamisen osa-alueiden ymmärtäminen, että erityisen markkinatilanteen vaikutus jälleenmyynnin johtamiseen. Tutkimuskysymystä tuettiin seuraavien alakysymysten avulla:

- 1) Mitä erityispiirteitä ilmenee markkinan nopean kasvun vaiheessa?
- 2) Miten ensimmäinen toimija voi puolustaa markkina-asemaansa markkinan kasvaessa
- 3) Mitä tehtäviä jälleenmyynnin johtaminen sisältää
- 4) Mikä on case-yrityksen markkinatilanne ja miten jälleenmyyntiä nyt johdetaan
- 5) Mitkä ovat case-yrityksen jälleenmyynnin johtamisen vahvuudet ja kehityskohteet

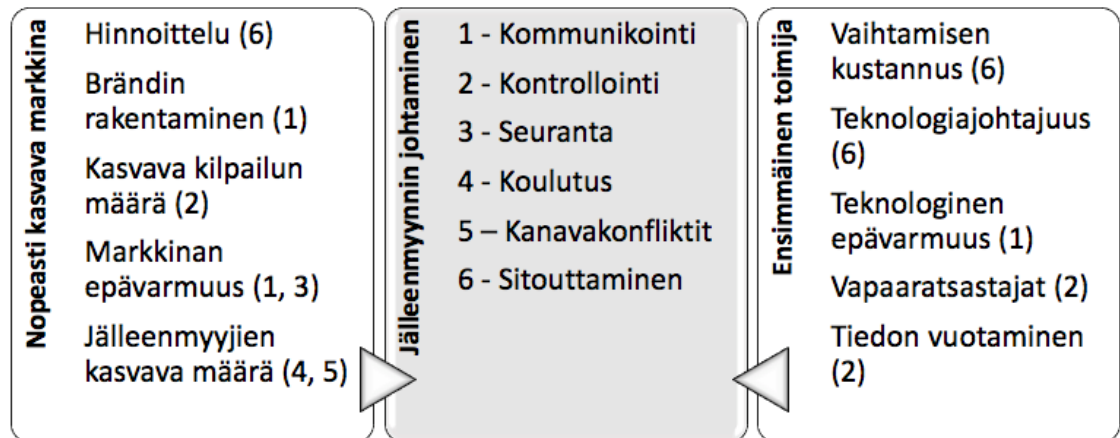
Markkinan erityispiirteistä ja jälleenmyynnin johtamista tarkasteltiin ensin kirjallisuuden pohjalta, jonka jälkeen haastateltiin case-yrityksen henkilöstöä ja selvitettiin tutkimuskysymystä empiirisen tutkimuksen avulla. Kirjallisuudessa ja empiirisen tutkimuksen tuloksissa oli paljon yhteneväisyyksiä. Eroavuudet olivat suurilta osin sellaisia, joita kirjallisuudessa mainittiin, mutta jotka eivät tulleet esille empiirisessä tutkimuksessa.

Markkinan nopean kasvun kannalta tärkeäksi havaittiin etenkin kasvutavoitteen kommunikointi sekä jälleenmyyntimallin joustavuuden ylläpitäminen. Kasvutavoitteen kommunikoinnin tärkeys nousi esille siinä, että jälleenmyyjät on saatava ymmärtämään, että markkina ja markkinapotentiaali moninkertaistuu vuosittain ja edellisvuoden tulokseen ei tule olla tyytyväinen seuraavana vuonna. Jälleenmyyntimallin joustavuuden merkityksellä tarkoitetaan sitä, että markkinan alkuvaiheessa on panostettava jälleenmyyjiin, jotka ovat valmiita näkemään vaivaa pienten projektien voittamisessa, mutta markkinan kasvaessa on jälleenmyyntimallia pystyttävä muovaamaan paremmin isojen projektien kannalta sopivaksi.

Ensimmäisen toimijan mahdollisuuksista puolustaa markkina asemaansa markkinan kasvaessa todettiin tärkeäksi ymmärtää ensimmäisen toimijan roolin, ja sen haasteiden, muutokset markkinan kehittyessä. Ensimmäisen toimijan on vakuutettava jälleenmyyjät ensiksi ongelman tärkeydestä ja myöhemmin tuotteen yliveraisuudesta. Ensimmäisen toimijan on jatkuvasti pystyttävä kilpailukykyisenä kilpailijoita vastaan.

Jälleenmyynnin johtamisen tehtävistä tässä tutkimuksessa korostui kommunikointi, kontrollointi, seuranta, koulutus, kanavakonfliktin hallinta ja sitouttaminen. Tutkimuksessa löydettiin lisäksi jokaisen osa-alueen sisältä useita tehtäviä.

Case-yrityksen markkinatilanne sisältää ensimmäisen toimijan aseman ja markkinan nopean kasvun. Empiirisen tutkimuksen mukaan markkinatilanne on huomioitu jälleenmyynnin johtamisessa esimerkiksi myyntipäälliköiden henkilökohtaisen suhteen merkityksen kautta. Case-yrityksessä annetaan myyntipäälliköille verrattain paljon vapautta ja vastuuta päättä alue- ja jälleenmyyjäkohtaisesti miten jälleenmyyntiä johdetaan. Tämä edesauttaa esimerkiksi jälleenmyyntimallin joustavuuden ylläpitämistä. Henkilökohtaisuus koettiin myös yhdeksi suurimmaksi vahvuudeksi case-yrityksen jälleenmyynnin johtamisessa. Kehityskohteet liittyivät usein materiaalien, prosessien tai politiikkojen puutteeseen, mikä on luonnollinen käänköpuoli henkilökohtaisen suhteen ja myyjäkohtaisen vapauden eduille. Materiaalien, prosessien tai politiikkojen puutteen koettiin lisäävän työkuormaa.



**Kuva 20: Viitekehys jälleenmyynnin johtamisesta ensimmäisenä toimijana nopeasti kasvavalla markkinalla, empiirisen tutkimuksen yhteydet**

Kuvassa 20 on esitetty teoriaosuuden pohjalta luotu viitekehys jälleenmyynnin johtamisesta ensimmäisenä toimijana nopeasti kasvavalla markkinalla. Kuvassa on esitetty myös empiirisen tutkimuksen perusteella löydetyt yhteyden eri jälleenmyynnin johtamisen osa-alueisiin. Kuvasta huomataan, että jokainen nopeasti kasvavan markkinan ja ensimmäisen toimijan aseman erityispiire vaikuttaa johonkin jälleenmyynnin johtamisen osa-alueeseen myös empiirisen tutkimuksen mukaan.

## 7.1 Tutkimuksen tarkastelu

Jälleenmyynnin johtamisen, ensimmäisen toimijan aseman ja nopeasti kasvavan markkinan kirjallisuus antaa kohtalaisen hyvän kuvan case-yrityksen jälleenmyynnin johtamisen tarpeesta. Kirjallisuuden perusteella voidaan ymmärtää monen päätöksen mahdollisia vaikutuksia jälleenmyyjien ja markkinan käytöksestä. Vaikkakin ensimmäinen toimija on

luonnollisesti aina uniikissa asemassa uudella toimialalla tai uuden teknologian markkinnalla, jossa kukaan ei ole ennen ollut, on kirjallisuuden teoriat suurelta osin yleispäteviä. Nopean kasvun markkinan kirjallisuudesta löytyi myös paljon yhtäläisyyksiä case-yrityksen markkinatilanteeseen, mutta nopeasti kasvavan markkinan kirjallisuus oli pääosin hieman enemmän yleistettyä kuin ensimmäisen toimijan aseman kirjallisuus. Nopeasti kasvavan markkinan oletuksissa oli enemmän eroa case-yrityksen markkinatilanteeseen, sillä case-yrityksen tapauksessa kilpailijoiden määrä ei ole kasvanut merkittävästi. Muut nopeasti kasvavan markkinan ominaispiirteet oli pääosin havaittavissa myös empiirisessä tutkimuksessa.

Vertaamalla kirjallisuutta ja haastattelujen perusteella luotua käsitystä case yrityksen nykyisestä toimintatavasta, huomataan esimerkiksi case yrityksen myyjillä olevan paljon vapautta ja vastuuta. Jälleenmyynnin osa-alueista monissa huomataan yritysکوhtainen tavoite, mutta alueen vastuumyyjällä on vapaus ja vastuu saavuttaa tavoite parhaaksi katsomallaan tavalla. Haastatteluissa mainittiin useasti henkilökohtainen suhde jälleenmyyjien kanssa ja se nähtiin usein sekä vahvuutena, että heikkoutena. Henkilökohtainen suhde vaatii paljon aikaa ja paneutumista, mutta on selkeä vahvuus jälleenmyynnin johtamisessa.

Case yrityksen läpinäkyvyys ja rehellisyys korostuivat toisena jälleenmyynnin johtamisen vahvuutena. Haastatteluissa viitattiin toistuvasti suomalaisen kulttuurin vahvuuksiin lupausten pitämisessä ja ongelmien loppuun viemisessä, mikä on helpottanut jälleenmyyjien luottamuksen ja motivaation ylläpitämisessä.

Heikkouksiksi nähtiin usein jonkun tukevan materiaalin, prosessin tai politiikan puutos. Näin monet ongelmat ratkaistaan yksittäisinä ja niihin kuluu paljon energiaa. Yrityksen nopea kasvu muuttaa markkinatilannetta jatkuvasti ja projektien kasvava lukumäärä lisää vaatimusta monenlaisille dokumenteille ja ohjeille, mitä ei välttämättä ole saatavilla. Lisäksi koulutuksessa koettiin olevan muita osa-alueita enemmän kehitettävää.

## 7.2 Arviointi ja kritiikki

Tutkimustavoitteiden saavuttaminen täyttyi kohtalaisesti. Case-yrityksen markkinatilanteesta ja sen vaikutuksesta jälleenmyynnin johtamiseen löydettiin kirjallisuudesta ja empiirisestä tutkimuksesta melko paljon yhteneväisyyksiä ja tutkimuksen jälkeen markkinatilanteen vaikutusta ymmärretään entistä paremmin.

Jälleenmyynnin johtaminen osoittautui tutkimuksen aikana erittäin monisyiseksi tehtäväksi, jota on vaikea kuvata prosessilla tai viitekehyksellä, vaikkakin yksittäiset jälleenmyynnin johtamisen osa-alueet ovat ymmärrettävissä. Jälleenmyynnin johtamisen tehtävät saatiin jaoteltua kirjallisuuden mukaan, mutta jako on edelleen monitulkintainen. Case-yrityksen nykyistä toimintatavasta ei saatu muodostettua ohjemaista kartoitusta

siitä, miten mikäkin jälleenmyynnin johtamisen osa-alue suoritetaan. Toisaalta tutkimuksessa hahmottui case-yrityksen filosofia jälleenmyynnin johtamiseen. Esimerkiksi henkilökohtaisuuden korostuminen lähes kaikilla jälleenmyynnin johtamisen osa-alueilla on peräisin case-yrityksen tavasta antaa työntekijöilleen paljon vastuuta omasta työtehtävästään. Case yrityksen jälleenmyynnin johtamisen vahvuuksia ja heikkouksia löydettiin kiinnostavasti.

### 7.3 Hyödyllisyys ja tieteellinen merkitys

Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella kirjallisuuden pohjalta case-yrityksen toimintatapoja. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan selkeä kuva case-yrityksen jälleenmyynnin johtamisesta. Tutkimuksen lopputuloksena ei pystytty saamaan ohjemaista politiikkaa jälleenmyynnin johtamisesta esimerkiksi uusia työntekijöitä varten, mutta sellainen pystyttiin tuottamaan tutkimuksen pohjalta case-yrityksen omiin tietokantoihin. Tutkimuksen suorittaminen lisäsi ymmärrystä jälleenmyynnin johtamisesta ja case-yrityksen tavasta toimia, mutta ei tarjoa helposti lähestyttävää tukea päivittäiseen työskentelyyn. Toisaalta case-yrityksen jälleenmyynnin johtaminen nojaa paljolti vastuumyyjän henkilökohtaiseen suhteeseen ja vapauteen tehdä päivittäisiä päätöksiä parhaaksi katsomallaan tavalla, mikä korostaa ymmärryksen tärkeyttä. Jälleenmyynnin johtamisen ymmärtämisen helpottamiseksi case-yrityksen omiin tietokantoihin tehtiin tutkimuksen perusteella perehdytysmateriaali jälleenmyynnin johtamisesta. Tutkimuksen ja sen tulosten merkitys yritykselle korostui osaamisen kasvamisena ja osittain kehityskohteiden löytämisen kautta. Esimerkiksi jälleenmyyjien koulutuksen kannalta tutkimuksessa tuli ilmi materiaalien puutteellisuus, mitä on alettu korjaamaan jo ennen tutkimuksen lopullista valmistumista.

Tutkimuksen tieteellisesti merkittävin arvo on kasvattaa jälleenmyynnin johtamisesta tehtyjen tutkimusten lukumäärää ja laajuutta. Myöskin ensimmäisen toimijan asema on laajalti tutkittu aihe, mutta silti jokainen uniikki tutkimus lisää ilmiön ymmärrystä. Molemmissa markkinatilanteeseen liittyvissä aihepiireissä, ensimmäisen toimijan asema ja nopeasti kasvava markkina, on paljon erimielisyyksiä parhaasta markkinoille tulon ajoituksesta. Tämä tutkimus tarjoaa casen, jossa ensimmäinen toimija on pystynyt säilyttämään markkinajohtajan aseman ainakin toistaiseksi.

### 7.4 Jatkotutkimusaiheet

Case-yrityksen kannalta hyödyllisiä jatkotutkimusaiheita olisi esimerkiksi muutosten implementointi ja sen vaikutukset. Tutkimuksesta voitaisiin valita tiettyjä heikkouksia, kehittää niihin parempia malleja ja implementoida niiden käyttöönotto. Lisäksi case-yrityksen kannalta mielekkäitä jatkotutkimusaiheita olisi jälleenmyynnin ja myyntikanavan

johtamisen strateginen tutkiminen case-yrityksen markkinatilanteessa. Strateginen tutkimus voisi sisältää esimerkiksi erilaisten jälleenmyyntikanavien ja niiden yhdistelmän vertailun.

Tutkimuksessa analysoitiin jälleenmyynnin osa-alueiden tärkeyttä ja niissä onnistumista. Mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi myös vertailla näitä tuloksia jälleenmyynnin osa-alueisiin käytettyyn aikaan ja resursseihin. Esimerkiksi konfliktinhallintaan käytetään todennäköisesti melko paljon aikaa sen koettuun tärkeyteen nähden.



## LÄHTEET

- Aaker, David A., and George S. Day. "The perils of high-growth markets." *Strategic Management Journal* 7.5 (1986): 409-421.
- Andaleeb, Syed Saad. "An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence." *Journal of retailing* 72.1 (1996): 77-93.
- Anderson, Erin, and Barton Weitz. "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels." *Journal of marketing research* (1992): 18-34.
- Bass, Frank M. "A new product growth for model consumer durables." *Management science* 15.5 (1969): 215-227.
- Bello, D. C., & Lohtia, R. (1995). Export channel design: The use of foreign distributors and agents. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(2), 83-93.
- Bello, Daniel C., and David I. Gilliland. "The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance." *the Journal of Marketing* (1997): 22-38.
- Cavusgil, S. T., Yeoh, P. L., & Mitri, M. (1995). Selecting foreign distributors: An expert systems approach. *Industrial marketing management*, 24(4), 297-304.
- DAY, GEORGE S., and JOHN R. KIMBERLY. "Managers contemplating entry into an emerging market, or assessing their prospects in a high-growth market they already serve, cannot avoid the following persistent questions:• How much does the timing of entry and initial choice of strategy matter? In particular, will the rewards of early entry compensate for the extra." *Redesigning the Firm* (1995): 218.
- Day, George S. "The product life cycle: analysis and applications issues." *The Journal of Marketing* (1981): 60-67.
- Day, George S. *Market driven strategy: process for creating value: with a new information*. No. D10 262. Free, 1999.
- De Mortanges, C. P., & Vossen, J. (1999). Mechanisms to control the marketing activities of foreign distributors. *International Business Review*, 8(1), 75-97.
- Fan, C. K., Lai, H. C., & Tian, Y. N. (2014). Multi-Channel Conflict Analysis While Using Banks as Distributors-An Evidence of Insurance Marketing. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 3(2).
- French, John RP, Bertram Raven, and D. Cartwright. "The bases of social power." *Classics of organization theory* (1959): 311-320.

- Gencturk, E. F., & Aulakh, P. S. (1995). The use of process and output controls in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 26(4), 755-786.
- Golder, Peter N., and Gerard J. Tellis. "Pioneer advantage: Marketing logic or marketing legend?." *Journal of marketing Research* (1993): 158-170.
- Goodman, L. E., & Dion, P. A. (2001). The determinants of commitment in the distributor–manufacturer relationship. *Industrial Marketing Management*, 30(3), 287-300.
- Gorchels, L., Marien, E. and West, C. (2004) *The Managers Guide to Distribution Channels*. New York, McGraw-Hill. 225 p.
- Gundlach, Gregory T., Ravi S. Achrol, and John T. Mentzer. "The structure of commitment in exchange." *The Journal of Marketing* (1995): 78-92.
- Klepper, Steven, and John H. Miller. "Entry, exit, and shakeouts in the United States in new manufactured products." *International Journal of Industrial Organization* 13.4 (1995): 567-591.
- Kotler Philip & Keller Kevin L. (2012). *Marketing Management*, Fourteenth edition, Harlow, Pearson educational limited, 679s.
- Lee, Gwendolyn K. "Relevance of organizational capabilities and its dynamics: what to learn from entrants' product portfolios about the determinants of entry timing." *Strategic Management Journal* 29.12 (2008): 1257-1280.
- Lee, Y., Lee, Z., & Larsen, K. R. (2003). Coping with Internet channel conflict. *Communications of the ACM*, 46(7), 137-142.
- Lieberman, Marvin B., and David B. Montgomery. "First-mover advantages." *Strategic management journal* 9.S1 (1988): 41-58.
- Langley, Paul A., Mark Paich, and John D. Sterman. "Explaining capacity overshoot and price war: misperceptions of feedback in competitive growth markets." *Proceedings of the 16th International Conference of the System Dynamics Society*. Vol. 3. 1998.
- Mehta, R., Dubinsky, A. J., & Anderson, R. E. (2002). Marketing channel management and the sales manager. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 429-439.
- Peres, Renana, Eitan Muller, and Vijay Mahajan. "Innovation diffusion and new product growth models: A critical review and research directions." *International Journal of Research in Marketing* 27.2 (2010): 91-106.
- Rogers, E.M. (ed.). 2003. *Diffusion of innovations*. 5th ed. New York, A division of Simon & Schuster Inc. 551 p.
- Rosenbloom, Bert. "Functions and institutions: The roots and the future of marketing channels." *Journal of Marketing Channels* 20.3-4 (2013): 191-203.

- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. *Research Methods for Business Students*. 5. painos. Harlow, Pearson Education Limited. 614 s.
- Schilling Melissa A. (2013) *Strategic management of technological innovation*, Fourth edition. New York, McGraw-hill Companies Inc. 314s.
- Sheu, Jiu-Bing, and Tung-Lai Hu. "Channel power, commitment and performance toward sustainable channel relationship." *Industrial Marketing Management* 38.1 (2009): 17-31.
- Shipley, D., Cook, D., & Barnett, E. (1989). Recruitment, motivation, training and evaluation of overseas distributors. *European Journal of Marketing*, 23(2), 79-93.
- Spriggs, Mark T. "A framework for more valid measures of channel member performance." *Journal of Retailing* 70.4 (1994): 327-343.
- Upton, Nancy, Elizabeth J. Teal, and Joe T. Felan. "Strategic and business planning practices of fast growth family firms." *Journal of small business management* 39.1 (2001): 60-72.
- Webb, K. L., & Hogan, J. E. (2002). Hybrid channel conflict: causes and effects on channel performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(5), 338-356.
- Wilkinson, I. F. (2013). Distribution channel management: power considerations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*.

Haastattelut:

Haastateltava (haastattelu nro), päivämäärä

Myyntipäällikkö (1), 14.2.2017

Myyntipäällikkö (2), 14.2.2017

Myyntipäällikkö (3), 15.2.2017

Myyntipäällikkö (4), 15.2.2017

Yleisjohto (5) 16.2.2017

Myyntipäällikkö (6), 21.2.2017

Myyntipäällikkö (7), 22.2.2017

## LIITTEET

### Haastattelurunko:

- 1) jälleenmyynnin johtaminen ensimmäisenä toimijana
- 2) Jälleenmyynnin johtaminen nopeasti kasvavalla markkinalla
- 3) Jälleenmyynnin johtamisen tehtävät
  - a. Kommunikointi
    - i. Miten toimimme
    - ii. Vahvuudet
    - iii. Haasteet
  - b. Kontrollointi
    - i. Miten toimimme
    - ii. Vahvuudet
    - iii. Haasteet
  - c. Seuranta
    - i. Miten toimimme
    - ii. Vahvuudet
    - iii. Haasteet
  - d. Koulutus
    - i. Miten toimimme
    - ii. Vahvuudet
    - iii. Haasteet
  - e. Konfliktinhallinta
    - i. Miten toimimme
    - ii. Vahvuudet
    - iii. Haasteet
  - f. Sitoutuminen
    - i. Miten toimimme
      1. Tuotteen myytävyys
      2. Myynnin helppous
      3. Kohdennetut investoinnit
      4. Tehokas kommunikointi
      5. Näkemys luotettavuudesta
      6. Valmistajan vahvuudet
      7. Riippuvuus ja vaikutusvalta
    - ii. Vahvuudet
    - iii. Haasteet
- 4) Numeerinen: Arvioi jälleenmyynnin osa-alueiden tärkeys ja case yrityksen suoriutuminen
- 5) Arvioi parhaimman ja huonoimman jälleenmyyntisuhteesi tekijöitä

